



**“PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS DE  
SELECCIÓN EN EL PROGRAMA DE APOYO A LA REFORMA  
DEL SECTOR SALUD– PARSALUD II”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster  
en Gestión Pública**

**Presentado por  
Srta. María Angela Luna Torres**

**Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ísmodes**

**2016**

Dedico el presente trabajo a mis padres por su ejemplo de sacrificio y fortaleza; a mis hermanos por su apoyo incondicional.

## **Resumen Ejecutivo**

La importancia de que exista el Estado es que sus acciones generan valor para la sociedad. En atención a ello, el Gobierno de Perú suscribió convenios de préstamo con el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial, lo que dio origen al PARSALUD; con la finalidad de apoyar el proceso de modernización y reforma del sistema de salud, y buscar la mejora del estado de salud de la población materno infantil de menores recursos mediante la expansión del acceso a servicios de salud efectivos, eficientes y de calidad.

El mecanismo que emplea el Estado para obtener bienes y servicios, en la cantidad y calidad necesarios y en el momento en el que se le requiere, es la compra pública, cuya finalidad es asegurar los insumos a los funcionarios para que realicen sus actividades. En ese sentido, el presente trabajo de investigación, tiene por objeto presentar una propuesta de mejora para el desarrollo de los procesos de selección en el PARSALUD II.

En el marco general de la investigación, inicialmente se analizó el PARSALUD II. Eso nos sirvió para advertir que sus contrataciones se rigen bajo las Políticas de Adquisiciones del Banco Interamericano de Desarrollo y las Normas de Contratación del Banco Mundial, siendo los procesos de selección efectuados por Comités de Selección y monitoreados por el Área de Logística. Asimismo, se analizaron conceptos teóricos de procesos y gestión de compras que, junto con el diagnóstico, análisis estratégico y análisis operativo, permitieron analizar los riesgos y su implicancia en los procesos de selección.

A continuación se mapearon a detalle todos los procesos, y se advirtió que existían pasos innecesarios en los mismos. Por lo tanto, se definió una propuesta de mejora para los procesos de selección. En ellos se requiere la participación de la Coordinación General y las diversas Unidades del PARSALUD II, lo cual optimizará los tiempos de los diversos procesos y, por tal, el costo de los mismos. Es importante mencionar también que en el PARSALUD II nunca se había realizado un estudio de esta naturaleza.

Finalmente, hemos elaborado conclusiones y recomendaciones, a fin de otorgar al PARSALUD II una propuesta de mejora a los procesos de selección y, con ello, indirectamente, mejorar la calidad de vida de la población beneficiaria.

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II Marco general de la investigación.....</b>	<b>2</b>
1. Visión general. ....	2
1.1. Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud – PARSALUD II .....	2
2. Problemática del estudio .....	2
2.1. Descripción del problema .....	2
2.2. Definición del problema de investigación.....	4
3. Objetivos .....	4
3.1. Objetivo general .....	4
3.2. Objetivos específicos .....	4
4. Justificación .....	4
5. Alcance.....	8
6. Limitaciones.....	9
7. Marco teórico .....	9
7.1. Antecedentes .....	9
7.2. Proceso .....	11
7.2.1 Tipos de proceso que existen en las organizaciones.....	12
7.2.2 Gestión de compras.....	12
8. Metodología para la mejora de los procesos de selección .....	15
<b>Capítulo III. Análisis estratégico .....</b>	<b>18</b>
1. Política pública del sector salud.....	18
2. Factores críticos de éxito para el trabajo de investigación.....	20
3. Análisis externo.....	20

3.1. Presupuesto público .....	20
3.2. Abastecimiento.....	21
3.3. Inversión pública .....	22
3.4. Control .....	22
4. Análisis interno .....	23
4.1. Personal.....	24
4.2. Capacitación.....	25
4.3. Procesos y la infraestructura .....	25
4.4. Documentación y registros.....	25
4.5. Aspectos internos que intervienen directamente en los procesos de selección .....	26
4.6. Comités de selección.....	26
5. Análisis FODA.....	26
5.1. Fortalezas .....	26
5.2. Oportunidad .....	26
5.3. Debilidades.....	27
5.4. Amenazas .....	27
<b>Capítulo IV. Análisis operativo.....</b>	<b>28</b>
1. Descripción del proceso de contratación.....	28
2. Tipos de procesos de selección que desarrolla el PARSALUD II .....	29
2.1. Licitaciones Públicas Internacionales (LPI).....	29
2.2. Licitaciones Públicas Nacionales (LPN).....	29
2.3. Solicitudes de Propuesta Internacional / Pedido de Propuesta Internacional (SPI/PPI) .....	29
2.4. Solicitudes de Propuestas Nacional / Pedido de Propuesta Nacional (SPN/PPN) .....	29
2.5. Selección de Consultores Individuales (SCI).....	30
2.6. Comparación de Precios (CP) .....	30
3. Análisis de tiempos por tipo de procesos de selección .....	30
4. Análisis de las entrevistas .....	32
4.1. Procedimiento efectuado .....	32
4.2. Sistematización .....	32

<b>Capítulo V. Gestión de riesgos en la ejecución de procesos .....</b>	<b>33</b>
1. Riesgo operativo de la gestión .....	33
1.1. Funcionarios responsables del PARSALUD II para la ejecución de los procesos de selección.....	33
1.2. Mapa de riesgo en los procesos.....	34
2. Implicancia de los procesos .....	37
2.1. Positiva.....	37
2.2. Negativa .....	40
 <b>Capítulo VI. Propuesta de mejora de los procesos.....</b>	 <b>41</b>
1. Diseño de la propuesta .....	41
1.1. Propuesta para la coordinación general.....	41
1.1.1. Modificación de la estructura orgánica de PARSALUD II.....	41
1.1.2. Delegación de funciones .....	41
1.1.3. Aprobación de un documento de gestión .....	42
1.2. Propuesta para la Unidad de Coordinación Técnica .....	42
1.2.1. Términos de referencia, especificaciones técnicas y valores estimados .....	43
1.2.2. Mejoramiento de la interrelación con las contrapartes.....	43
1.3. Propuesta para la Unidad de Inversiones .....	43
1.3.1. Expediente técnico .....	44
1.3.2. Estudios especializados .....	44
1.4. Propuesta para la Unidad Administrativa Financiera.....	44
1.4.1. Captación de proveedores .....	44
1.4.2. Organización de talleres de capacitación para los usuarios internos.....	45
1.5. Propuesta para el área de monitoreo de la gestión .....	45
1.5.1. Monitoreo del avance de cada uno de los procesos de selección.....	45
2. Cronograma de implementación .....	46
3. Presupuesto de implementación.....	47

<b>Capítulo VII. Análisis de Tiempos, determinación de costos y análisis de impacto de la mejora de proceso .....</b>	<b>49</b>
1. Análisis de Tiempos .....	49
2. Costos del procedimiento actual y costos del proceso reformulado .....	51
3. Análisis de Impacto en la implementación de la propuesta de mejora.....	57
3.1. Impactos Económicos.....	57
3.2. Impactos Operacionales .....	58
 <b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>60</b>
1. Conclusiones .....	60
2. Recomendaciones.....	60
 <b>Bibliografía .....</b>	<b>61</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>63</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Principales problemas identificados en los procesos de selección .....	3
Tabla 2.	Tiempos estimados de los procesos de selección establecidas por los Bancos.....	5
Tabla 3.	Ejecución anual de procesos de selección en el PARSALUD II (por tipo de proceso y año de ejecución) .....	6
Tabla 4.	Diseño metodológico.....	16
Tabla 5.	Cuadro comparativo de objetivos del MINSA y objetivos del PARSALUD II ....	18
Tabla 6.	Tiempos de los procesos de selección en el PARSALUD II (por tipo de proceso)	31
Tabla 7.	Situaciones recurrentes señaladas en las entrevistas .....	32
Tabla 8.	Funcionarios que intervienen en los procesos .....	33
Tabla 9.	Mapa de riesgo área gerencial .....	35
Tabla 10.	Mapa de riesgo de las condiciones para la compra.....	36
Tabla 11.	Población beneficiada de las nueve regiones .....	38
Tabla 12.	Población de las nueve regiones.....	39
Tabla 13.	Tiempos de los procesos de selección en el PARSALUD II (por tipo de proceso)	46
Tabla 14.	Cronograma de implementación.....	46
Tabla 15.	Presupuesto de implementación .....	47
Tabla 16.	Comparación de tiempos en los procesos de selección .....	50
Tabla 17.	Principales acciones que reducen tiempos en los procesos de selección.....	50
Tabla 18.	Determinación del costo de mano de obra directa del procedimiento actual .....	52
Tabla 19.	Determinación del costo de mano de obra directa del procedimiento reformulado	52
Tabla 20.	Costo de mano de obra directa del procedimiento actual y costo de mano de obra directa del procedimiento reformulado.....	53
Tabla 21.	Costo de insumos directos, equipos directos y gastos generales de procedimiento actual y insumos directos, equipos directos y gastos generales del procedimiento reformulado.....	54
Tabla 22.	Costo total del procedimiento actual y costo total del procedimiento reformulado.....	56
Tabla 23.	Impacto Económico en los procesos de selección.....	57
Tabla 24.	Comparación de costos entre los procesos efectuados por el PARSALUD II y la propuesta de mejora.....	58
Tabla 25.	Beneficios Cualitativo para la propuesta de mejora.....	59



## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Esquema de un proceso .....	11
Gráfico 2.	Organigrama del PARSALUD II .....	24
Gráfico 3.	Personal de PARSALUD II.....	24
Gráfico 4.	Organigrama de la Coordinación de Logística .....	28
Gráfico 5.	Población beneficiada directamente .....	38
Gráfico 6.	Promedio inversión por persona .....	39

## Índice de anexos

Anexo 1.	Definiciones.....	64
Anexo 2.	Actores del proceso que participaron en la entrevista .....	65
Anexo 3.	Guía metodológica de la entrevista .....	66
Anexo 4.	Flujo de procesos para una licitación pública internacional (LPI) .....	69
Anexo 5.	Flujo de procesos para una licitación pública nacional (LPN) .....	70
Anexo 6.	Flujo de procesos para solicitudes de propuesta internacional/pedido de propuesta internacional (SPI/PPI) .....	71
Anexo 7.	Flujo de procesos para solicitudes de propuesta nacional/pedido de propuesta nacional (SPN/PPN) .....	72
Anexo 8.	Flujo de procesos para una selección de consultores individuales (SCI) .....	73
Anexo 9.	Flujo de procesos para una comparación de precios (CP) .....	74
Anexo 10.	Principales resultados de la entrevista .....	75
Anexo 11.	Análisis de procedimientos y tiempos para una licitación pública internacional (LPI) .....	76
Anexo 12.	Análisis de procedimientos y tiempos para una licitación pública nacional (LNP) .....	76
Anexo 13.	Análisis de procedimientos y tiempos para una solicitudes de propuesta internacional/pedido de propuesta internacional (SPI/PPI) .....	77
Anexo 14.	Análisis de procedimientos y tiempos para una solicitudes de propuesta nacional / pedido de propuesta nacional (SPN/PPN) .....	78
Anexo 15.	Análisis de procedimientos y tiempos para una selección de consultores individuales (SCI).....	79
Anexo 16.	Análisis de procedimientos y tiempos para una comparación de precios (CP) .....	79

## **Capítulo I. Introducción**

La gestión pública busca la mejora constante de procesos, para lograr la eficiencia de los mismos y permitir el adecuado suministro de bienes y servicios públicos para los ciudadanos, de acuerdo a las políticas públicas nacionales. Así, el Estado debe hacer frente a las amenazas que se presentan, no solo en las organizaciones sino en la articulación de sus estrategias, a fin de orientar sus esfuerzos para la satisfacción del ciudadano.

Las estructuras y estrategias deben estar articuladas con los sistemas funcionales y administrativos. Estos, a su vez, deben estar relacionados con los objetivos de cada sector y la visión del país, lo cual traerá como consecuencia diversos beneficios en la población.

En tal sentido, como parte del proceso de modernización, para reformular la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio ciudadano, se ha aprobado el Decreto Supremo N° 004-2013 y la Resolución Ministerial N° 125-2013- PCM. Documentos que buscan orientar, articular e impulsar a las entidades públicas, además de contribuir al proceso de modernización de la gestión pública y al desarrollo del país.

Por otro lado, la contratación pública tiene un rol indispensable en el uso eficiente de los fondos públicos, dado que los bienes, servicios u obras que se requieren constituyen un insumo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Ahora bien, dentro del alcance del PARSALUD II se priorizó la mejora de la salud materno-infantil por las altas tasas de mortalidad materna y neonatal; por consiguiente, se concentraron las acciones en el incremento de la cobertura del parto institucional, siendo ello indispensable para que los procesos de selección se realicen de la manera más óptima, dado que más allá de contribuir a la modernización y reforma del sector salud, está la vida de los ciudadanos que además es un derecho fundamental.

Esta investigación pretende plantear una propuesta de mejora para los procesos de selección del PARSALUD II, que permita el cumplimiento de los objetivos del Programa dentro de los márgenes permisibles establecidos en los principios que rigen la contratación pública. En ese sentido, hemos dividido esta investigación en cinco capítulos: en el primero se plantea el problema y método de trabajo; en el segundo y tercero, se desarrolla el análisis estratégico y el análisis operativo, respectivamente; en el cuarto capítulo, se analiza la gestión de riesgos del proceso; finalmente, en el quinto, se presenta la propuesta de mejora del proceso y el análisis de tiempos, determinación de costos y análisis de impactos.

## **Capítulo II. Marco general de la investigación**

### **1. Visión general**

#### **1.1. Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud – PARSALUD II**

El PARSALUD II es un Programa de Inversión del Ministerio de Salud (Código SNIP PROG-56-2005-SNIP) que ejecuta la segunda fase del PARSALUD. El Programa es financiado con recursos provenientes del Tesoro Público (Recursos Ordinarios) y de convenios de préstamos con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM) (Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito). Por tal motivo, el PARSALUD II fue designado como una Unidad Ejecutora perteneciente al Pliego 011 Ministerio de Salud, que fue habilitada con el código 0123.

Tiene como objetivos contribuir en la mejora de la salud materno infantil de la población, especialmente la de las zonas en mayor situación de pobreza del país. Su segunda fase, que se inició en el 2009, se orienta a la reducción de la mortalidad materna y neonatal, y a la disminución de la desnutrición infantil.

El PARSALUD II, tiene intervención en las siguientes nueve regiones: Amazonas, Apurímac, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huancavelica, Huánuco, Puno y Ucayali.

### **2. Problemática del estudio**

#### **2.1. Descripción del problema**

El PARSALUD II es uno de los más importantes Programas de Inversión Pública en el sector Salud del Estado Peruano, con un presupuesto que asciende a S/. 476.852.128. Con dicho presupuesto se ha financiado la ejecución de diversos procesos de selección para la contratación de bienes, servicios y obras.

El PARSALUD II realiza sus procesos de selección en el marco de las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo, de las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores financiados por el Banco

Interamericano de Desarrollo, de las Normas para Contrataciones con Préstamos del BIRF y Créditos de la AIF, y de las Normas para la Selección y Contratación de Consultores por Prestatarios del Banco Mundial, según sea el caso.

Los procesos de selección son importantes para conseguir los objetivos del programa, ya que la realización de las actividades y la ejecución de las inversiones tangibles e intangibles se logran con la adquisición de bienes y la contratación de servicios u obras en las cantidades requeridas, en el momento preciso y en las mejores condiciones de precio y calidad, a fin de maximizar el valor del dinero en el tiempo. Sin embargo, dichos procesos no serían eficientes si no se logran ejecutar dentro de plazos razonables.

Los problemas más frecuentes por los cuales los procesos de selección se dilatan se pueden agrupar si se consideran los principales agentes que interactúan en dichos procesos. En la tabla 1, se identifican los problemas que se presentan en los diversos procesos de selección que se efectúan en el marco de las normas de contrataciones y políticas de adquisiciones.

**Tabla 1. Principales problemas identificados en los procesos de selección**

<b>Entidades públicas</b>	<b>Proveedores</b>
Términos de Referencia, Especificaciones Técnicas y Expediente Técnico deficientes.	Desconocimiento de las convocatorias.
Miembros de Comité de Selección dilatan la absolución de consultas y/o evaluación.	Desconocimiento de las políticas de adquisiciones o normas de contratación (generales y específicas).
Dificultades para determinar el valor estimado del bien, servicio u obra a contratar.	Falta de diligencia para presentar propuestas según las condiciones señaladas.
	Dificultades para presentar documentos para la firma de contrato.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Se ha advertido que los problemas mencionados en la tabla 1 se presentan de manera recurrente en el PARSALUD II, lo cual dilata la ejecución contractual y, por tanto, el tiempo de vida del proyecto, con lo que se crea la necesidad de extenderlo por un año adicional a fin de culminar con la ejecución contractual y cumplir con los objetivos.

En ese contexto, si bien, los procesos de selección están señalados en las normas de contrataciones y políticas de adquisiciones, el principal problema que afronta el Área de Logística es la demora en la ejecución de los mismos. Esto trae como consecuencia el inicio tardío de algunas actividades que requieran de bienes, servicios u obras.

Por esta razón, el presente trabajo de investigación comprende el análisis y la propuesta de mejora de los procesos de selección del PARSALUD II, para plantear alternativas de solución que permitan optimizar los tiempos de ejecución de dichos procesos, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos en plazos previstos, de la manera más eficiente.

## **2.2. Definición del problema de investigación**

El problema de investigación puede formularse como la siguiente pregunta: ¿Cuál es la Propuesta de Mejora en los Procesos de Selección en el Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud – PARSALUD II?

## **3. Objetivos**

### **3.1. Objetivo general**

El objetivo general consiste en presentar una propuesta de mejora para el desarrollo de los procesos de selección en el PARSALUD II.

### **3.2. Objetivos específicos**

- a) Identificar las actividades, etapas y tiempos de duración de los procesos de selección, para establecer su incidencia en la ejecución de dichos procesos en el PARSALUD II.
- b) Determinar cuáles son los puntos críticos y los problemas observados durante la ejecución de los procesos de selección del PARSALUD II, y cómo influyen en las actividades, etapas y tiempos de duración de los procesos de selección.
- c) Desarrollar una propuesta para mejorar el flujo de las actividades que comprenden los procesos de selección del PARSALUD II.
- d) Determinar lineamientos para mejorar los procesos de selección en el PARSALUD II.

## **4. Justificación**

Una de las razones por las que existe el Estado es la búsqueda del bien común; en ese sentido, sus acciones deben generar valor para la sociedad. Por tal, es necesario que los recursos de las instituciones públicas sean utilizados eficientemente. Para ello, es importante, entre otras cosas,

mejorar el desarrollo de los procesos de selección y favorecer la transparencia de información en torno a dichos procesos, a fin de facilitar el establecimiento de medidas de control sobre el uso de los recursos públicos y de permitir el escrutinio de la población.

Por lo tanto, la contratación pública influye significativamente en el uso eficiente de los fondos públicos y, en términos generales, en la confianza pública que la ciudadanía deposita en los gobiernos y sus instituciones. Si esto es así, el logro de una buena relación entre la calidad y el precio, así como el cumplimiento de los principios de la contratación pública en plazos oportunos son requisitos esenciales de un sistema eficiente de contratación pública.

Por ello los sistemas administrativos están orientados para que la relación entre las variables Calidad, Plazo y Precio (Costo) sea estrecha y permita una interrelación entre las mismas.

La importancia de analizar el proceso de selección radica en que la gestión de compras es un poderoso engranaje dentro del proceso de gestión pública que moverá el motor de la ejecución de los recursos públicos.

Según lo establecido en las políticas de adquisiciones y normas de contratación, los procesos de selección deben realizarse considerando una serie de etapas, procedimientos y tiempos. Si bien en estos documentos no existen plazos específicos, en las diversas capacitaciones en adquisiciones que se han dado de manera conjunta, por el Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial y en algunos manuales de operaciones, se han establecido tiempos para los procesos de selección, los cuales son tentativos, ya que en la práctica podrían reducirse o ampliarse de acuerdo a las características del proceso.

**Tabla 2. Tiempos estimados de los procesos de selección establecidos por los Bancos**

ID_Proc.	Tipo de Proceso	Tiempo Estimado
LPI	Licitación Pública Internacional	5 meses
LPN	Licitación Pública Nacional	4 meses
SPI/PPI	Solicitud o Pedido de Propuestas Internacional	6 meses
SPN/PPN	Solicitud o Pedido de Propuestas Nacional	5 meses
SCI	Consultoría Individual	25 días
CP	Comparación de Precios	15 días

Fuente: Elaboración Propia 2016.

En el caso del PARSALUD II, para identificar la importancia de dichos procesos en la ejecución de sus actividades, se ha cuantificado el volumen de dichos procesos desde el inicio de sus operaciones hasta el 2015. Se han ejecutado 1.440 procesos, los cuales se resumen en la tabla 3.

**Tabla 3. Ejecución anual de procesos de selección en el PARSALUD II (por tipo de proceso y año de ejecución)**

Tipos de Procesos	Años						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Licitaciones Públicas Internacionales (LPI)	02	09	06	02	05	05	01
Licitaciones Públicas Nacionales (LPN)	02	04	08	03	09	12	03
Solicitudes de Propuestas Internacional / Pedido de Propuestas Internacional(SPI/PPI)		10	04	04	02	08	04
Solicitudes de Propuestas Nacional / Pedido de Propuestas Nacional (SPN/PPN)	02	03	08	05	02	09	08
Selección de Consultores Individuales (SCI)	130	81	120	126	130	113	55
Comparaciones de Precios (CP)	97	112	81	95	68	77	15
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	<b>219</b>	<b>227</b>	<b>235</b>	<b>216</b>	<b>224</b>	<b>86</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Como se observa en la tabla 3, el Programa lleva a cabo seis tipos de procesos de selección, siendo la Selección de Consultores Individuales el proceso más recurrente, seguido por las Comparaciones de Precio. En menor proporción, se ejecutan los procesos Licitación Pública Internacional y Nacional y Solicitudes de Propuestas o Pedido de Propuestas Internacional y Nacional, debido a los montos de contratación y la naturaleza del bien, servicio u obra.

Durante estos años se han efectuado diversas misiones para la revisión de los procesos de selección a cargo de especialistas del Banco Mundial y del Banco Interamericano de Desarrollo. Así también, se han llevado a cabo análisis para conocer el estado del proyecto, y se ha advertido lo siguiente para cada tipo de proceso:

- Licitaciones Públicas Internacionales y Nacionales:
  - a) Alto porcentaje de ocurrencia de consultas a los documentos de licitación, lo cual genera retrasos y obliga a postergar la fecha de presentación de propuestas en dos, tres y hasta cuatro oportunidades del plazo inicial previsto.
- Solicitudes de Propuestas Internacional y Nacional / Pedido de Propuestas Internacional y Nacional:
  - a) La estructura de costos para el tipo de consultoría requerida no considera todos los componentes del servicio.



- b) El costo estimado para los honorarios profesionales, no se encuentra acorde al mercado nacional o internacional, a pesar de las exigencias requeridas en el perfil de los mismos.
  - c) Se presentan consultas a los términos de referencia en un alto porcentaje.
  - d) Las negociaciones se dilatan, dado que las ofertas económicas de los proveedores se encuentran por encima del presupuesto estimado por el PARSALUD II, viéndose en algunos casos obligados a declarar el proceso desierto y a reformular los términos de referencia, a fin de ajustar lo requerido con el presupuesto estimado.
- Selección de Consultores Individuales:
    - a) Los perfiles y el monto a retribuir requeridos para realizar el servicio, no se ajustan a costos estimados del mercado.
    - b) Dificultad para encontrar una terna competitiva, es decir que tres candidatos cumplan con todos los requisitos y factores de evaluación solicitados.
  - Comparación de Precio:
    - a) Se presentan observaciones a los términos de referencia o a las especificaciones técnicas, lo cual dilata este tipo de procesos de baja complejidad y cuantía.

En cuanto al Área Usuaria, para todo tipo de procesos se pudo advertir que remiten los requerimientos sin antes efectuar un control de calidad de los mismos, siendo los errores más frecuentes: plazos de entrega diferentes, garantía solicitadas que difieren a lo largo de todo el documento, factores de evaluación (cuando corresponden) similares a los términos de referencia cuando deben ser superiores, los costos estimados no se ajustan a precios del mercado. En el caso de obras, los planos no están compatibilizados con el resto del expediente técnico.

La situación descrita genera que en muchos casos el Área de Logística deba devolver el requerimiento al Área Usuaria para las respectivas correcciones, lo que trae como consecuencia que los términos de referencia, especificaciones técnicas o expediente técnicos deban ser reformulados y remitidos nuevamente al banco que financia para la No Objeción correspondiente, lo cual evidentemente genera un retraso en los procesos y pérdida de tiempo innecesario además de recursos.

Un aspecto importante a tener en cuenta es el desempeño de los Comités de Selección, quienes muchas veces priorizan sus actividades y viajes de comisión de servicios inherentes a su cargo y

dejan de lado sus actividades orientadas a la absolución de consultas y evaluación de ofertas, dado que en los procesos no existen plazos perentorios.

Por otro lado, la demora en los procesos se debe a la minoritaria participación de proveedores, por el tipo de servicios o bienes que se requieren, así como también sus escasos conocimientos, dado que las normas de contrataciones y políticas de adquisiciones no son comunes a los proveedores en general.

Por lo tanto, sobre la base de todos estos aspectos, podemos concluir lo siguiente:

- Los procesos de selección en general incurren en plazos extensos desde la convocatoria hasta la suscripción del contrato, incluso en procesos sencillos, de baja complejidad y cuantía.
- El Área de Logística del PARSALUD II, en coordinación con los Comités de Selección y la Coordinación Técnica del Programa, debe establecer hitos de control, a efectos de que los procesos no se extiendan excesivamente en sus diversas etapas (absolución de consultas, evaluación de ofertas y suscripción del Contrato).
- Los procesos de selección se dilatan, por lo que las ejecuciones de las obras se retrasan respecto a su original programación.
- Se deberían mejorar los canales de control y revisión, a fin de evitar retrasos en la etapa de contratación.

## **5. Alcance**

El presente trabajo está enfocado en la formulación de una propuesta de mejora para los seis procesos de selección que desarrolla el PARSALUD II, los cuales se llevan a cabo para atender las necesidades de bienes, servicios y obra que se establecen previamente en los Planes Operativos.

Los procesos de selección son desarrollados por Comités de Selección y se encuentran monitoreados por el Área de Logística que pertenece a la Unidad de Administración y Finanzas. Asimismo, las necesidades son planteadas por los Especialistas Técnicos de las diversas Unidades.

Respecto a los procesos de selección se ha considerado el universo de los mismos, efectuados desde el 2009 hasta el 2015, sin embargo para el análisis de tiempos se ha considerado

únicamente los desarrollados entre 2014 y 2015, dado que no tendría sentido evaluar tiempos de procesos de años anteriores cuando la conyuntura era diferente; sin embargo, el retraso en el desarrollo de los procesos se presentó de manera recurrente.

Por otro lado, como los procesos de compra son sumamente dinámicos, los plazos previstos para el desarrollo de los mismos pueden ser modificados de acuerdo a la naturaleza y complejidad de lo requerido.

## **6. Limitaciones**

El PARSALUD II, no cuenta con ningún documento o registro donde se detallen los procedimientos escritos de los procesos de selección, así como de las actividades inherentes a las adquisiciones (proceso de selección, recepción y entrega de bienes, servicios y obras).

Asimismo, en el presente trabajo no se analiza ningún aspecto de la ejecución contractual, es decir de la entrega de los bienes, prestación de los servicios y ejecución de la obra, debido a la alta variabilidad que existe entre ellos, como consecuencia del tipo de bien, servicio u obra.

## **7. Marco teórico**

### **7.1. Antecedentes**

El PARSALUD II, sobre el que se desarrollará el presente trabajo de investigación, como parte de sus operaciones, adquiere bienes, contrata servicios, servicios de consultoría y ejecuta obras para determinadas actividades, sean estas de carácter administrativo u operativo.

Las actividades del Programa se rigen por la siguiente normatividad:

- A. Contrato de Préstamo N° 2092/OC-PE, que contempla una normativa específica para efectuar las diversas contrataciones.
- B. GN-2349-7: Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo y Guía para el Uso de Prestatarios (Master Bidding Documents for Procurement of Goods and User's Guide, versión de julio de 2006).
- a) GN-2350-7: Políticas para la Selección y Contratación de Consultores financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo y Guía para el Uso de Prestatarios, (Master Bidding Documents for Procurement and User's Guide, versión de julio de 2006).

- b) Documentos estándar y otros relacionados: Por otro lado, en el Acta de Negociación del 18 de noviembre de 2008, que forma parte de los documentos de gestión del PARSALUD II, el acuerdo 8 indica que «El Gobierno del Perú expresó su decisión de seguir las políticas y procedimientos de adquisiciones del Banco Interamericano de Desarrollo en los procesos de adquisiciones financiados enteramente con recursos de la contrapartida nacional».
- C. Contrato de Préstamo N° 7643-PE suscrito con el Banco Mundial, donde se establece la siguiente normativa para adquisiciones:
  - a) Bienes y Obras: Normas: Contrataciones con Préstamos del BIRF y Créditos de la AIF
  - b) Consultorías: Normas: Selección y Contratación de Consultores por Prestatarios del Banco Mundial
  - c) Documentos estándar y otros relacionados.

Sobre este punto, es necesario precisar que las Políticas de Adquisiciones del Banco Interamericano de Desarrollo y las Normas de Contratación del Banco Mundial son las mismas, salvo en dos aspectos:

- a) Diferencias de traducción (por ejemplo, lo que para uno es “Pedido de Propuestas”, para el otro es “Solicitud de Propuestas”), y;
- b) Elegibilidad de los contratistas: el Banco Mundial puede recibir ofertas de casi todos los países, mientras que el Banco Interamericano de Desarrollo solo puede recibir propuestas de los países miembros del Banco.

Sin embargo, en lo referente a la esencia, finalidad, consideraciones generales, procedimientos de contratación y tipos de procesos de selección son exactamente iguales; inclusive, las capacitaciones en adquisiciones se han dado muchas veces de manera conjunta, en eventos organizados por ambos bancos, con la participación de expertos en adquisiciones de varias partes del mundo.

Dado que el PARSALUD II se rige bajo las políticas de adquisiciones y normas de contratación, y estas resultan flexibles, es necesario que las contrataciones se efectúen de la manera más ágil, económica y eficiente posible. Adicionalmente, las políticas y normas permiten proponer modificaciones a los documentos estándar que, luego de ser revisados, son aprobados por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial.

## 7.2.Proceso

Según señalan Krajewski, Malhotra y Ritzman (2008), se puede definir un proceso como cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes.

Asimismo, Galloway (2002) define un proceso como un conjunto de pasos, tareas o actividades que tienen un principio y un final y que utilizan *inputs* para producir un producto tangible o un servicio intangible como *output*. Se deben considerar como *inputs* los materiales, equipos, información, recursos humanos, recursos monetarios o condiciones medio ambientales, los cuales son transformados para producir los *outputs*, es decir, un producto o servicio creado en el desarrollo del proceso para la entrega al cliente. De esta manera, un proceso agrega valor a los *inputs*.

Estas dos definiciones se complementan con el concepto de proceso de Alexander (2002), quien lo define como un conjunto de recursos y actividades que se interrelacionan para transformar insumos en resultados.

En tal sentido, se puede definir un proceso como un conjunto ordenado de actividades que poseen una secuencia y relación claramente establecidas, con un inicio y un final, con entradas y salidas, que utilizando recursos agrega valor para producir algo específico para un mercado o cliente determinado.

A continuación, el gráfico 1 muestra el esquema de un proceso basado en la última definición.

**Gráfico 1. Esquema de un proceso**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

### **7.2.1 Tipos de proceso que existen en las organizaciones**

En una entidad, los procesos se clasifican de acuerdo al impacto del cliente. Existen tres tipos: los procesos estratégicos, los procesos misionales y los procesos de apoyo, según Presidencia del Consejo de Ministros (2013)

Procesos Estratégicos: Brindan lineamientos generales y objetivos a todos los demás procesos. Se caracterizan porque:

- Determinan y aseguran el cumplimiento de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad.
- Brindan lineamientos, políticas y prácticas en forma de documentos, como directivas o resoluciones

Procesos Misionales: Son los más críticos, ya que ayudan a cumplir con la misión de la organización. Se caracterizan porque:

- Incorporan los requisitos y necesidades del cliente externo
- Logran la satisfacción del cliente externo
- Agregan valor directamente al cliente externo

Proceso de apoyo o soporte: Permiten que los procesos misionales se ejecuten de manera fluida y les dan soporte tecnológico, logístico, entre otros, porque realizan actividades de apoyo. Se caracterizan porque:

- Agregan valor indirectamente al cliente
- Todos sus clientes finales son internos
- Su desempeño es evaluado por los clientes internos

### **7.2.2. Gestión de compras**

La gestión de compras se hace cargo de la selección de los proveedores, así como también de efectuar los procesos de adquisición.

En tal sentido, antes de iniciar cualquier proceso de compra se debe definir claramente el tipo de bien, servicio u obra que se requiere, la cantidad, la oportunidad de la entrega, la calidad y otros aspectos relevantes en función de la naturaleza de lo que se desea adquirir o contratar.

Por lo tanto, la logística comprende los procesos de suministro o abastecimiento. Los principales procesos de suministro o abastecimiento son la selección de proveedores, los procesos de selección, de recepción, almacenamiento y distribución.

#### A. Proceso de selección

Es aquel mediante el cual se obtienen los bienes, servicios u obras requeridos, a través de una serie de procedimientos que garanticen el aprovisionamiento en cantidades requeridas en el momento preciso y en las mejores condiciones posibles de precio y calidad.

Este aprovisionamiento comienza con la tarea de detectar las necesidades de la empresa y situarlas en el tiempo; por tanto, es una función mucho más amplia que la de simplemente comprar.

#### B. Selección de proveedores

Constituye un proceso de la gestión de compras. Generalmente, la realiza el área de adquisiciones. Para ello, se debe especificar claramente qué criterios de evaluación se van a tener en cuenta para realizar una correcta evaluación de proveedores, a fin de comparar en condiciones iguales.

#### C. Recepción, almacenamiento y distribución

Es aquella que se realiza únicamente para la adquisición de bienes, y consiste en verificar que los bienes entregados tengan las características y condiciones requeridas. Una vez que esto se produzca, es crucial velar por que las condiciones del almacenamiento sean las adecuadas, según la naturaleza y condición de lo requerido y, en caso requiera distribución, verificar que sean entregados en los puntos de destino correspondientes.

De lo descrito anteriormente, se desprende que la Gestión de Compras va mucho más allá de la actividad de comprar, debido a que se ve influida por un entorno económico en constante cambio. Este entorno se caracteriza por la globalización de los mercados, por las variaciones cualitativas y cuantitativas en la demanda de los productos, escasez de capitales y altos costos financieros y reducción de márgenes de beneficio. Es por ello que la gestión de compras se ha convertido en un proceso estratégico muy importante para alcanzar los objetivos generales.

Por otra parte, los constantes cambios tecnológicos y el incremento de los estándares de calidad también están obligando a la gestión de compras a introducir transformaciones en sus procesos y a renovarlos continuamente. Por tanto, una óptima gestión de aprovisionamiento puede traer muchos beneficios.

Si bien se ha definido el concepto de la gestión de compras, este puede definirse desde distintos enfoques:

- a) Administrativo: Permite organizar el conjunto de operaciones y procedimientos necesarios para la ejecución de las operaciones de compra.
- b) Técnico: La selección de proveedores debe apuntar solo a aquellos que mejor satisfacen las necesidades de la empresa. Esto obliga a tener un conocimiento detallado de las características y variedades de los bienes y servicios que se van adquirir.
- c) Comercial: Las compras obligan a un continuo contacto comercial con los proveedores, tanto actuales como potenciales. Requieren descubrir e investigar nuevas fuentes de abastecimiento y mejorar constantemente los resultados de las negociaciones externas, de tal forma que genere beneficios.
- d) Financiero: Las compras inmovilizan capital, debido a que su escasez obliga a limitar el volumen de este inmovilizado, a fin de satisfacer otras necesidades de financiación de la empresa sin recurrir a capitales externos.
- e) Económico: Las operaciones de compra generan unos costos que influirán directamente en el precio de venta de los productos vendidos. Para obtener beneficios se deben minimizar dichos costos derivados del cumplimiento de las funciones que le son asignadas.

Adicionalmente, dentro de la gestión de compras se pueden distinguir tareas que constituyen elementos importantes para conseguir los objetivos, como realizar estudios de mercado. Esto permite conocer la evolución de las condiciones de mercado (precios, calidad, forma de distribución, entre otros). Asimismo, permite identificar nuevas fuentes de abastecimiento de productos o servicios, y técnicas comerciales más utilizadas.

Otra tarea importante de la gestión de compras es la negociación. La negociación servirá para la elección del proveedor adecuado, según las condiciones establecidas por el cliente. Es importante considerar en todo proceso de negociación aspectos claves, tanto técnicos, económicos y logísticos, que generen en la negociación alternativas que beneficien tanto al proveedor como a la empresa.



Por otro lado, es importante mencionar que la gestión de compras debe encargarse de evaluar constantemente a los proveedores. Para ello, se debe realizar una revisión periódica, cualitativa y cuantitativa de su desempeño, en función de los indicadores establecidos por la empresa. Además, deben evaluarse sus distintas áreas de acción, como precios, calidad, disponibilidad, flexibilidad para adaptarse a cambios y estabilidad financiera, de tal forma que garantice su continuidad.

Finalmente, la gestión de compras se encarga de realizar un seguimiento y control de las compras efectuadas. Para ello, debe realizar la vigilancia de las entregas, el control cualitativo y cuantitativo de los productos.

Dado el tema de investigación, es importante conocer ciertos términos que se emplean en el presente trabajo de investigación, cuyas definiciones se encuentran en el anexo 1.

## **8. Metodología para la mejora de los procesos de selección**

El estudio estará orientado a revisar los procesos del PARSALUD II, teniendo en cuenta el marco legal. Se tratará de establecer una respuesta propia del PARSALUD II para que los procesos se desarrollen en un marco de riesgos operativos controlables; por lo tanto, se analizarán las actividades de cada proceso en sus diferentes etapas y se propondrá una nueva forma de trabajo con el propósito de recomendar mejorar la eficiencia los procesos de selección.

Se propiciará que el PARSALUD II mejore el desarrollo de los procesos de selección, con lo cual se generarían impacto económico que permitiría cubrir los gastos del rediseño, y que lograría, así, una modernización de procedimientos, reduciendo riesgos operativos en la gestión de los funcionarios.

Para un mayor alcance, el diseño metodológico se representa en la tabla 3.

**Tabla 3. Diseño metodológico**

<b>Etapas de la Investigación</b>	<b>Unidad de Análisis</b>	<b>Información Requerida</b>	<b>Unidades de Observación</b>	<b>Muestra</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Aplicación de Herramienta</b>
Procesos de Selección	Tipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descripción de los procesos según las normas de adquisiciones y políticas de contratación</li> <li>Tiempo empleado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normas de contrataciones y políticas de adquisiciones</li> <li>Documentos de gestión</li> </ul>		Expedientes en proceso o procesados	Extracción de información para análisis
	Responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expediente de contratación</li> <li>Dificultades presentadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos de gestión</li> </ul>			
Gestión en los Procesos de Selección	Concepto, y características	Determinación de la dinámica de los procesos de selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bibliografía</li> <li>Documentos de gestión</li> <li>Funcionarios, analistas, especialistas de adquisiciones de los Bancos</li> </ul>	Funcionarios de PARSALUD II - Especialista de Adquisiciones de los Bancos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista y/o encuesta a profundidad</li> <li>Observación directa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de documentos</li> <li>Cuestionario</li> </ul>
	Propuesta de rediseño	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criterios para su aplicación en el PARSALUD II</li> <li>Tiempo empleado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bibliografía</li> <li>Funcionarios de PARSALUD II</li> </ul>	Funcionarios de PARSALUD II (3) - Especialista de Adquisiciones de los Bancos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Extracción de información para análisis</li> <li>Entrevista a profundidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de documentos</li> <li>Cuestionario</li> </ul>
Formulación de la Propuesta	Diseño de propuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos de licitación o pedido de propuesta.</li> <li>Criterios para elaborar el Manual de Operaciones</li> </ul>	PARSALUD II Coordinación General Área de Logística Área legal Área de Presupuesto	Funcionario o Gestor público - Especialista de los Bancos.	Presentación de la Propuesta de implementación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Office Visio, Excel y Word</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Según lo señalado en el punto anterior las herramientas utilizadas, fueron la entrevista a profundidad, análisis documental y observación.

- a) Entrevista a profundidad: Técnica para estudios cualitativos, que juega un papel importante, toda vez que a partir de encuentros extensos con el experto, permite irrumpir en su intimidad y comprender la individualidad de cada uno.

Para el presente trabajo de investigación, las personas entrevistadas son diferentes actores que participan en el proceso de selección, cuyo detalle se encuentra en el anexo 2.

Es de precisar que se efectuaron las entrevistas a través de una guía metodológica, detallada en el anexo 3.

- b) **Análisis Documental:** Es una forma de investigación técnica, comprende un conjunto de operaciones, que buscan describir y representar los documentos de forma sistemática para facilitar su comprensión.

Para el trabajo de investigación se analizó los expedientes de contratación de los años 2014 y 2015 con la finalidad de encontrar los pasos y las personas responsables de cada uno, en los diversos tipos de procesos, lo cual también permitió realizar en análisis de tiempos.

- c) **Observación Directa:** Consiste en la capacidad de describir y explicar el comportamiento, al haber obtenido datos adecuados y fiables correspondientes a conductas, eventos y /o situaciones perfectamente identificadas e insertas en un contexto teórico.

Con la finalidad de ajustar los tiempos, de aquellos pasos que se realizan en el mismo día, se recurrió a esta técnica para conocer los tiempos estimados de simples actividades como recepción y despacho de documentos, numeración y entrega de documentos, entre otras.

- d) **Matriz FODA:** Herramienta que nos permite conocer la situación real en la cual se encuentra una organización.

Se diseñó una matriz FODA para el PARSALUD II, a fin de determinar los cuatro parámetros (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que determinen los cambios por realizar, las circunstancias a las que atenderse, y lo que pueda presentar un problema o una oportunidad en el diseño de proceso.

En la propuesta de mejora, se consideró como análisis de estrategia el FO (Maximizar – Maximizar). Es decir maximizar tanto las fortalezas como oportunidades. Por tal motivo, en la propuesta de mejora se podrá ver como se maximizan las fortalezas, utilizando recursos para aprovechar oportunidades.

### Capítulo III. Análisis estratégico

#### 1. Política pública del sector salud

El PARSALUD II, dado que es un programa de inversión pública cuya duración está enmarcada en el desarrollo del Proyecto, no cuenta con visión, pues no es a largo plazo.

Por lo tanto, se tomará como referencia la visión del Ministerio de Salud: “Salud para todos y todas”, y las políticas públicas del sector: a) universalización de la Salud como objetivo central de las políticas de salud b) implementación y mejoramiento de más y mejores servicios de salud.

Siendo ello así, y para un mejor análisis, se han comparado los objetivos del Ministerio de Salud con los objetivos del PARSALUD II, por cada uno de los años de estudio (ver tabla 5).

**Tabla 5. Cuadro comparativo de objetivos del MINSA y objetivos del PARSALUD II**

Año	Objetivos MINSA	Objetivos PARSALUD II
2009	1. Reducir la mortalidad materna y neonatal.	1. Implementar la Unidad de Coordinación del Programa, dotándola de los recursos materiales y capacidades para afrontar los procesos técnicos y administrativos del Programa. 2. Establecer las actividades de inversión prioritarias para el primer año de gestión del Programa. 3. Dar a conocer a los referentes técnicos nacionales y otras instancias el inicio de las inversiones del PARSALUD II, colocando la agenda técnica de inversiones a disposición de los involucrados y del público relacionado a la ejecución de inversiones sectoriales.
2010	1. Reducir la mortalidad materna y neonatal. 2. Mejorar la calidad de servicio de salud en beneficio de la población en general, con énfasis en los grupos poblacionales vulnerables. Prevenir, atender y controlar las enfermedades transmisibles mediante el fortalecimiento y desarrollo de modelos eficientes de intervención sanitaria, en especial en las poblaciones vulnerables.	Consolidar la acción del Programa en sus componentes Maternos infantiles a nivel del Ministerio de Salud y los diferentes estamentos del gobierno, e iniciar las operaciones del Programa a nivel regional.

Año	Objetivos MINSA	Objetivos PARSALUD II
2011	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducir la mortalidad materna y neonatal.</li> <li>2. Reducir la desnutrición crónica en menores de 5 años, con énfasis en la población de pobreza y extrema pobreza.</li> <li>3. Mejorar la calidad de servicio de salud en beneficio de la población en general, con énfasis en los grupos poblacionales vulnerables. Prevenir, atender y controlar las enfermedades transmisibles mediante el fortalecimiento y desarrollo de modelos eficientes de intervención sanitaria, en especial en las poblaciones vulnerables.</li> </ol>	Lograr la operatividad plena de las actividades de los diversos componentes del Programa, a través de una asistencia técnica directa e indirecta descentralizada, y de la ejecución regional de obras, estrategias y diseños de intervenciones eficaces y articuladas en salud, con una gestión eficiente y transparente de los recursos asignados
2012	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducir la mortalidad materna y neonatal.</li> <li>2. Reducir la desnutrición crónica en menores de 5 años, con énfasis en la población de pobreza y extrema pobreza.</li> <li>3. Mejorar la calidad de servicio de salud en beneficio de la población en general, con énfasis en los grupos poblacionales vulnerables. Prevenir, atender y controlar las enfermedades transmisibles mediante el fortalecimiento y desarrollo de modelos eficientes de intervención sanitaria, en especial en las poblaciones vulnerables.</li> <li>4. Fortalecer el ejercicio de la rectoría y optimización de los servicios de salud.</li> </ol>	Consolidar la presencia regional con medidas que permitan la gestión regional de salud y la calidad de promoción de los servicios de los establecimientos de salud FONB y FONE; asimismo, establecer una relación fluida con los gobiernos locales que permitan la implementación y la expansión de las estrategias para mejorar la nutrición en niños menores de 5 años y mujeres gestantes.
2013	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducir la mortalidad materna y neonatal.</li> <li>2. Reducir la desnutrición crónica en menores de 5 años, con énfasis en la población de pobreza y extrema pobreza.</li> <li>3. Mejorar la calidad de servicio de salud en beneficio de la población en general, con énfasis en los grupos poblacionales vulnerables. Prevenir, atender y controlar las enfermedades transmisibles mediante el fortalecimiento y desarrollo de modelos eficientes de intervención sanitaria, en especial en las poblaciones vulnerables.</li> <li>4. Fortalecer el ejercicio de la rectoría y optimización de los servicios de salud.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribuir con la reducción de la mortalidad materna e infantil, preferentemente neonatal de las zonas rurales en el ámbito del Programa.</li> <li>2. Mejorar el crecimiento de los niños y niñas menores de 3 años de las zonas rurales en el ámbito del Programa.</li> <li>3. Fortalecer el ejercicio de la rectoría y optimización de los servicios de salud.</li> </ol>
2014	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducir la mortalidad materna y neonatal.</li> <li>2. Reducir la desnutrición crónica en menores de 5 años, con énfasis en la población de pobreza y extrema pobreza.</li> <li>3. Mejorar la calidad de servicio de salud en beneficio de la población en general, con énfasis en los grupos poblacionales vulnerables. Prevenir, atender y controlar las enfermedades transmisibles mediante el fortalecimiento y desarrollo de modelos eficientes de intervención sanitaria, en especial en las poblaciones vulnerables.</li> <li>4. Fortalecer el ejercicio de la rectoría y optimización de los servicios de salud</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribuir en la reducción de la mortalidad y morbilidad materno infantil de las zonas rurales de 9 regiones más pobres del país.</li> <li>2. Mejorar el crecimiento de los niños y niñas menores de 3 años de las zonas rurales de 9 regiones más pobres del país.</li> <li>3. Fortalecer el ejercicio de la rectoría y financiamiento de los servicios de salud.</li> <li>4. Mejorar la capacidad resolutoria de los establecimientos y optimizar los servicios de salud.</li> </ol>
2015	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducir la mortalidad materna y neonatal.</li> <li>2. Reducir la desnutrición crónica en menores de 5 años, con énfasis en la población de pobreza y extrema pobreza.</li> <li>3. Mejorar la calidad de servicio de salud en beneficio de la población en general, con énfasis en los grupos poblacionales vulnerables. Prevenir, atender y controlar las enfermedades transmisibles mediante el fortalecimiento y desarrollo de modelos eficientes de intervención sanitaria, en especial en las poblaciones vulnerables.</li> <li>4. Fortalecer el ejercicio de la rectoría y optimización de los servicios de salud.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribuir en la reducción de la mortalidad y morbilidad materno infantil de las zonas rurales de 9 regiones más pobres del país.</li> <li>2. Mejorar el crecimiento de los niños y niñas menores de 3 años de las zonas rurales de 9 regiones más pobres del país.</li> <li>3. Fortalecer el ejercicio de la rectoría y financiamiento de los servicios de salud.</li> <li>4. Mejorar la capacidad resolutoria de los establecimientos y optimizar los servicios de salud.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia, basado en Plan Estratégico MINSA/ POA PARSALUD II.

Por lo tanto, los objetivos del PARSALUD II están alineados con los objetivos del Ministerio de Salud; por lo tanto, cualquier incumplimiento o desviación de los mismos altera la misión general del sector y, por eso mismo, la política pública del Estado.

## **2. Factores críticos de éxito para el trabajo de investigación**

Se enumeran aquí aquellos factores que son materia de estudio en el desarrollo del trabajo de investigación y que inciden directamente de manera crítica en el proceso de adquisiciones:

- a) Conducir los procesos dentro de un marco político legal, a fin de alcanzar los objetivos del Programa, basados en lo transparente.
- b) Identificar las necesidades institucionales en los procesos, a fin de lograr un clima organizacional que permita cumplir con los objetivos del Programa.
- c) Liderazgo y autoridad reconocida, con respaldo legal y autonomía, con solvencia moral y respeto del Programa, además de que, durante dos años consecutivos, PARSALUD II fue la mejor ejecutora en inversiones del Ministerio de Salud.
- d) Tener en cuenta que los beneficiarios de los procesos no se encuentran en Lima, sino en las 9 regiones con mayor pobreza del país.

## **3. Análisis externo**

A continuación, se tratan los factores externos que intervienen directamente en el desarrollo del Programa, los cuales están relacionados con los sistemas administrativos.

### **3.1. Presupuesto público**

#### **A. Tendencias y variables**

Los procesos se desarrollan de acuerdo a la normatividad del presupuesto público y según lo programado que se encuentra sustentado en el Presupuesto Institucional de Apertura del Pliego, desembolsos previstos por los Bancos y el presupuesto del Tesoro Público.

El presupuesto destinado al funcionamiento del Programa, así como la adquisición de bienes y contratación de obras y servicios relacionados directamente con los objetivos del Programa también deben contarse entre las tendencias y variables.

#### B. Impacto en los grupos de interés

- Los bancos financiadores tienen como expectativa ejecutar el total del presupuesto.
- Existen opositores del PARSALUD II, que muestran desinterés en la existencia del Programa y consideran que el presupuesto podría otorgarse a las regiones o centralizar en el Ministerio de Salud y no a través de programa.

#### C. Impacto en el programa

No existe la voluntad política de destinar recursos para los programas de capacitación de los consultores que laboran en PARSALUD II.

### **3.2. Abastecimiento**

#### A. Tendencias y variables

- a) El marco político es estable, dado que los convenios de préstamos tienen rango de ley, lo que está amparado en las normas constitucionales.
- b) El marco para los procesos de contrataciones lo componen las políticas de adquisiciones y las normas de contratación.
- c) PARSALUD II, para sus adquisiciones, se basa en lo detallado en el POA y en el SEPA.
- d) El Banco Mundial y el BID organizan misiones anuales de revisión de procesos, en las que se efectúa un análisis exhaustivo de los diferentes procesos de selección.

#### B. Impacto en los grupos de interés

Los opositores del PARSALUD II consideran que los procesos son lentos; similares o mayores a los desarrollados en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado. Por lo tanto, no se cuenta con los bienes, servicios y obras en los plazos establecidos, lo cual perjudica al beneficiario final.

#### C. Impacto en el PARSALUD II

La falta de ejecución de lo programado podría generar que la decisión política efectúe cambios en la Alta Dirección; por tanto, este aspecto es importante, por el impacto que representa.

### **3.3.Inversión pública**

#### **A. Tendencias y variables**

- a) El nivel de aprobación, en general, para el desarrollo de este tipo de proyectos de inversión pública ha mejorado con relación a programas anteriores e, inclusive, con el relacionado a la primera fase de PARSALUD II.
- b) El pliego (Ministerio de Salud) se encuentra pendiente del cumplimiento de las metas, porque su incumplimiento afecta la ejecución y repercute en la imagen de todo el sector salud.

#### **B. Impacto en los grupos de interés**

- a) Los grupos de interés contribuyen positivamente para que los avances permitan alcanzar los objetivos del Programa, para lo cual están brindando el apoyo.
- b) Los sectores opositores de la Institución maximizarán las fallas u omisiones que pudiese cometer el Programa, con el propósito de mellar la buena imagen que se viene consiguiendo en el PARSALUD II, y que esta sea desvirtuada, para exponer a la opinión pública que los cambios que se vienen desarrollando en la actualidad no tienen resultados.

#### **C. Impacto en el PARSALUD II**

Los funcionarios públicos no son entes aislados de la sociedad. Por lo tanto, los proyectos de inversión pública contra los que se presenten denuncias ante la opinión pública pueden afectar las relaciones interpersonales e interinstitucionales, que finalmente redundan en la moral personal e institucional.

### **3.4.Control**

#### **A. Tendencia y variable**

- a) El control y supervisión de los procesos, de manera interna se realiza con cada una de las unidades del Programa.
- b) Los integrantes de la institución, tienen hacer políticas de austeridad y transparencia en el uso de recursos.



- c) PARSALUD II está sujeto a las auditorías externas contratadas por ambos bancos, lo que es un requisito exigido por la Contraloría para el desarrollo de estos Programas de Inversión. Las indicadas auditorías se realizan de manera anual.

#### B. Impacto en los grupos de interés

Los opositores del PARSALUD II consideran que, los controles podrían no ser exhaustivos, y que, si bien se tienen resultados, muchas veces no cumplen todos los procedimientos.

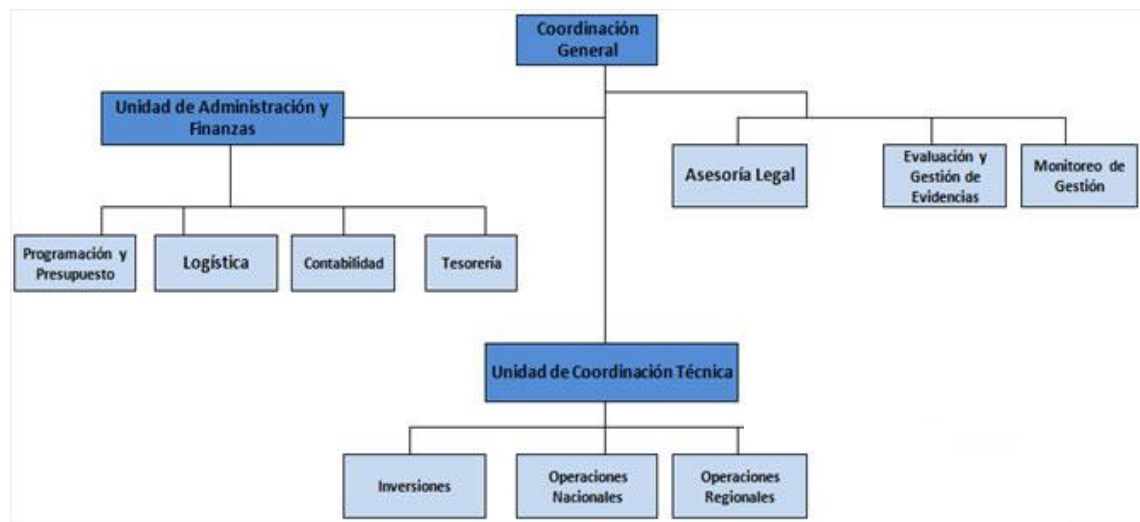
#### C. Impacto en el PARSALUD II

Los procesos que se encuentran en ejecución se encuentran permanentemente fiscalizados por los bancos, quienes deben otorgar la No Objeción a cada uno de los requerimientos iniciales, así como en las diversas etapas de los procesos de selección cuando corresponda.

### **4. Análisis interno**

La gestión del PARSALUD II está a cargo de la Unidad Coordinadora del Programa (UCP), tanto en lo referido a las labores de administración, finanzas, contabilidad, como a la coordinación de los aspectos técnicos. Por otro lado, las actividades orientadas al propósito del Programa serán ejecutadas en coordinación con los órganos técnicos del MINSA y sus Organismos Públicos Descentralizados (OPDs).

**Gráfico 2. Organigrama del PARSALUD II**



Fuente: Manual de Operaciones.

#### 4.1. Personal

Tal como se puede observar en el organigrama (gráfico 2), el PARSALUD II no cuenta con Área de Recursos Humanos, y es el Área de Logística la que ha asumido el rol de recursos humanos, básicamente en la selección de los consultores. En consecuencia, no se cuenta con políticas de recursos humanos y estructura organizacional.

Ahora bien, los recursos humanos con los que cuenta el programa son 157 consultores que efectúan distintas actividades, según el detalle del gráfico 3.

**Gráfico 3. Personal de PARSALUD II**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Es necesario precisar que los consultores son de carácter permanente, es decir, asisten a las instalaciones del Programa a efectuar sus labores. Sin embargo, se les denomina consultor por la normativa que así lo regula.

#### **4.2.Capacitación**

El Programa no cuenta con ningún plan de capacitación. Debido a su duración y naturaleza, no se ha previsto capacitar a los consultores.

Ahora bien, es indispensable tener en cuenta que el pago por la contraprestación del servicio se hace de acuerdo al promedio del mercado. Es por ello que los consultores, en su mayoría, se capacitan, a fin de ser más competitivos y, una vez que el Programa finalice, puedan rápidamente insertarse en la actividad laboral.

#### **4.3.Procesos y la infraestructura**

Las actividades señaladas en el Manual de Operaciones se describen de manera general; sin embargo, no se cuenta con el detalle de las actividades ni los procesos relacionados que deben seguir las diferentes áreas usuarias.

La infraestructura con la que cuenta el Programa es la adecuada, pues cuenta con instalaciones adecuadas para que los consultores puedan efectuar sus labores. Sin embargo, no se cuenta con suficientes salas de reuniones para llevar a cabo coordinaciones con las diferentes contrapartes y proveedores.

#### **4.4.Documentación y registros**

- 1º. No existen procedimientos escritos sobre las actividades que desarrolla el Programa.
- 2º. No existen procedimientos escritos sobre las actividades de adquisiciones (proceso de selección, recepción y entrega de bienes, servicios y obras).

#### **4.5.Aspectos internos que intervienen directamente en los procesos de selección**

Los términos de referencia para la contratación de servicios, las especificaciones técnicas para la adquisición de bienes y los expedientes técnicos para la contratación de obras no se encuentran debidamente estandarizados, a pesar de ser de uso común.

Por otro lado, las especificaciones técnicas para la adquisición de equipos médicos no cuentan con un adecuado análisis del mercado, toda vez que se basan en la fuente de información de algunos proveedores, lo cual genera revisiones y análisis durante el proceso de selección.

#### **4.6.Comités de selección**

El Comité de Selección no dispone de los medios de apoyo necesarios para el cumplimiento de las funciones. Los constantes viajes y comisiones de servicio dificultan que el cumplimiento de las labores encomendadas se realice a tiempo.

### **5. Análisis FODA**

#### **5.1.Fortalezas**

- Autoridad establecida con formalidad en una estructura que permite implantar cambios.
- Estructura organizacional y administrativa con procedimientos y con soporte tecnológico.
- Capacidad de asimilar cambios y renovar personal con rapidez y oportunidad, así como de implantar procedimientos actuales a nivel institucional.
- Capacidad para desarrollar estudios técnicos.
- El compromiso moral y ético de los consultores, que se sustenta en la ejecución de los presupuestos y en el cumplimiento de las metas.
- Posibilidad de remover rápidamente a los consultores que no se adapten al ritmo de trabajo exigido por este Programa, debido a las condiciones contractuales de cualquier consultor.

#### **5.2.Oportunidad**

- El Estado y la sociedad requieren este tipo de proyectos de inversión pública para favorecer a las zonas más necesitadas del Perú.

- La Unidad Ejecutora cuenta con autonomía propia, por lo tanto es factible formalizar cambios.
- El presupuesto se mantiene durante toda la vigencia del Programa, dado que el Convenio de Préstamo tiene rango de ley y el tema presupuestal es uno de los componentes.

### **5.3.Debilidades**

- Complicaciones con las contrapartes para la puesta en marcha e implantación del Programa y para el desarrollo de los procedimientos.
- Ausencia de un estándar para el manejo de tiempos en la ejecución de los procedimientos en los procesos de selección.
- En algunos casos, los procesos de supervisión se ejecutan con posterioridad a la ejecución, es decir, a través de un control posterior.
- Escaso desarrollo tecnológico para implementar sistemas de monitoreo y evaluación.
- Las limitaciones de presupuesto para implementar sistemas de monitoreo.

### **5.4.Amenazas**

- Posibilidad de que los cambios que se vienen proponiendo no se consoliden, considerando la reforma del sector.
- Limitaciones de disponibilidad de personal capacitado y con experiencia para manejar los procesos de selección, sobre todo de la envergadura de los procesos que se desarrollan.
- Resistencia al cambio, porque se toca a grupos de interés que no están de acuerdo con el tipo de Programa de Inversión, sobre todo en las contrapartes.

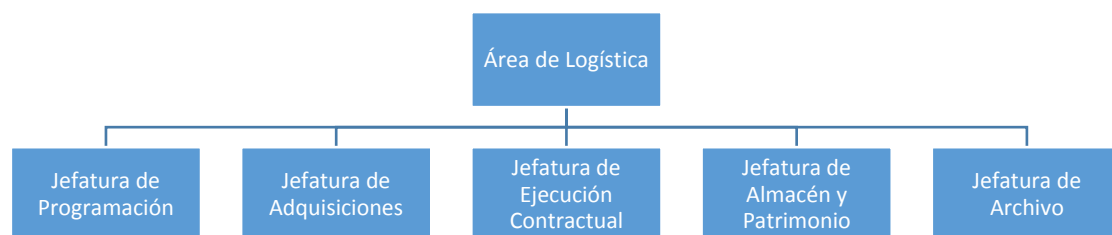
## Capítulo IV. Análisis operativo

### 1. Descripción del proceso de contratación

El proceso de contratación lo realiza la Coordinación del Área de Logística del PARSALUD II, que depende directamente de la Unidad Administrativa Financiera. El Área de Logística, a su vez, está conformada por 5 jefaturas:

- a) Jefatura de Programación: Encargada de coordinar con las áreas usuarias la programación de sus necesidades, efectuar la programación de gastos y los desembolsos. Adicionalmente, se encarga del control y seguimiento el Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones (SEPA).
- b) Jefatura de Adquisiciones: Encargada de realizar los procesos de selección para la contratación de los bienes, servicios, servicios de consultorías y obras.
- c) Jefatura de Ejecución Contractual: Encargada de supervisar las actividades administrativas relacionadas al cumplimiento y ejecución de los contratos suscritos por PARSALUD II.
- d) Jefatura de Almacén y Patrimonio: Encargada de la administración del activo fijo, transferencia patrimonial, toma de inventarios físicos de bienes patrimoniales y de existencias para el PARSALUD II, así como de controlar el adecuado uso de los bienes materiales, insumos y suministros distribuidos a las diversas áreas.
- e) Jefatura de Archivo: Encargada del ordenamiento y custodia de los archivos del PARSALUD II.

**Gráfico 4. Organigrama de la Coordinación de Logística**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **2. Tipos de procesos de selección que desarrolla el PARSALUD II**

### **2.1.Licitaciones Públicas Internacionales (LPI)**

Se refiere a el procedimiento para contratar bienes servicios y obras, que los Bancos han adoptado como regla.

El carácter de internacional implica la publicidad (difusión de convocatoria y resultados) del proceso en el Portal Web del Development Business y Client Connection. El flujo del proceso de detalla en el anexo 4.

### **2.2.Licitaciones Públicas Nacionales (LPN)**

Es un procedimiento similar a la Licitación Pública Internacional. La diferencia radica en el plazo y la publicación. El flujo del proceso de detalla en el anexo 5.

### **2.3.Solicitudes de Propuesta Internacional / Pedido de Propuesta Internacional (SPI/PPI)**

La contratación de firmas consultoras se utiliza cuando se trata de asignaciones complejas o de trabajo técnico integrado conformado por un equipo de trabajo con enfoque multidisciplinario. El desarrollo de la consultoría requiere contar con soporte de oficina y con una administración transparente. Adicionalmente, es obligatorio que exista una responsabilidad colectiva.

El carácter de internacional implica la publicidad (difusión de convocatoria y resultados) del proceso en el Portal Web del Development Business y Client Connection. El flujo del proceso de detalla en el anexo 6.

### **2.4.Solicitudes de Propuestas Nacional / Pedido de Propuesta Nacional (SPN/PPN)**

Consiste en un procedimiento similar a la Solicitud de Propuestas Internacional o Pedido de Propuestas Internacional. La diferencia radica únicamente en la publicación. El flujo del proceso se detalla en el anexo 7.

## **2.5. Selección de Consultores Individuales (SCI)**

Es un proceso para seleccionar a consultores que efectuarán asesorías y/o elaborarán opiniones técnicas, en el que el conocimiento específico del especialista es clave. La contratación se efectúa sobre la base de la comparación de calificaciones de al menos 3 candidatos. No se requiere la presentación de ofertas. Todos los invitados a participar deben reunir las calificaciones mínimas requeridas (competencia) y ser equivalentes.

Este proceso se recomienda cuando no se necesitan equipos de personal. La experiencia y las calificaciones de la persona son los requisitos primordiales. No se requiere el soporte de una oficina. El flujo del proceso se detalla en el anexo 8.

## **2.6. Comparación de Precios (CP)**

El proceso consiste en obtener cotizaciones de precios de, como mínimo, 3 proveedores. Es un método para adquirir bienes fáciles de obtener, servicios de menor complejidad, obra civil u obras civiles de menor valor. El flujo del proceso se detalla en el anexo 9.

## **3. Análisis de tiempos por tipo de procesos de selección**

Con la finalidad de determinar los tiempos incurridos en cada proceso de selección, se ha realizado un análisis de tiempos. Se ha considerado la ejecución de los procesos en los últimos 2 años (2014-2015), y se han establecido tiempos promedios incurridos. El análisis se presenta en la tabla 6.



**Tabla 6. Tiempos de los procesos de selección en el PARSALUD II (por tipo de proceso)**

ID_Proc.	Tipo de Proceso	Tiempo Mínimo	Tiempo Máximo	Tiempo Estimado
LPI	Licitación Pública Internacional	6 meses	8 meses	7 meses
LPN	Licitación Pública Nacional	5 meses	6 meses	5 meses y 10 días
PPI/SPI	Pedido de Propuestas Internacional o Solicitud de Propuestas Internacional	8 meses	10 meses	9 meses
PPN/SPN	Pedido de Propuestas Nacional o Solicitud de Propuestas Nacional	5 meses	7 meses	6 meses
SCI	Consultoría Individual	30 días	35 días	33 días
CP	Comparación de Precios	18 días	20 días	17 días

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tal como se puede advertir; la variabilidad de tiempos es relativamente corta, toda vez que se ha descartado del análisis de los tres procesos de selección que están totalmente fuera del promedio, ya que distorsionaban el estudio. Licitación Pública Internacional (01) para la contratación de la ejecución de una obra y Pedido de Propuestas Internacional (02) para la contratación de consultorías especializadas y supervisión de obra cuyos tiempos de duración fueron 12 meses aproximadamente.

Se debe de tener en cuenta que en el desarrollo del proceso existen puntos críticos que dependen de actores externos al PARSALUD II. Estos puntos críticos son:

- Presentación de documentos para la suscripción de contratos ( Proveedor).
- Solicitud de ampliación de plazo para presentar ofertas ( Proveedor).
- Solicitud de ampliación de plazo para aclaración de ofertas (Proveedor).
- No Objeción a los diferentes documentos ( Bancos).

Asimismo, dentro de las etapas de los procesos de selección, existen puntos críticos que dependen de los consultores del PARSALUD II:

- Elaboración de términos de referencia, especificaciones técnicas y expediente técnico.
- Absolución de consultas.
- Evaluación de ofertas.

## 4. Análisis de las entrevistas

### 4.1.Procedimiento efectuado

Ante la necesidad de reconocer o identificar la posibilidad de mejorar los procesos de selección, se formuló una entrevista dirigida a personal involucrado con el PARSALUD II, tanto de la misma institución como de los Bancos financieristas.

### 4.2.Sistematización

A continuación, se resume la indagación con los temas recurrentes manifestados por los entrevistados.

**Tabla 7. Situaciones recurrentes señaladas en las entrevistas**

<b>Etapas de Procesos</b>	<b>Principales dificultades</b>
Actos preparatorios: Definición de la necesidad	a) Términos de Referencia, Especificaciones Técnicas y Expedientes Técnicos deficientes b) El procedimiento para solicitar la No Objeción de los Términos de Referencia, Especificaciones Técnicas y Expedientes Técnicos se realiza fuera de los tiempos promedio c) Dificultades con la programación de las necesidades
Procesos de selección	a) Demoras excesivas en las etapas de absolución de consultas y evaluación de propuestas a cargo del Comité de Selección b) Demora en la elaboración de contrato por parte del Área Legal c) Desconocimiento de los proveedores de las políticas de adquisiciones y normas de contratación.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El detalle de las principales conclusiones obtenidas por cada uno los entrevistados se alcanzan en el anexo 10.

## Capítulo V. Gestión de riesgos en la ejecución de procesos

### 1. Riesgo operativo de la gestión

#### 1.1. Funcionarios responsables del PARSALUD II para la ejecución de los procesos de selección

En la ejecución de diversos procesos de selección participan distintos funcionarios, los cuales intervienen desde la definición de la necesidad hasta la contratación del bien, servicio u obra (ver tabla 8).

**Tabla 8. Funcionarios que intervienen en los procesos**

Etapa del Proceso	Funcionario Competente
Actos preparatorios: Definición de la necesidad	Especialistas técnicos de PARSALUD II Profesionales de la contraparte (Ministerio de Salud y Gobiernos Regionales) Coordinadores de Unidades del PARSALUD II Coordinador General
Procesos de selección	Especialista de adquisiciones Coordinador del Área de Logística Comité de Selección (Integrado por especialistas técnicos y adquisiciones) Coordinadores de Unidades del PARSALUD II Asesor Legal Coordinador General

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El principal funcionario es el Coordinador General, quien representa a la Unidad Ejecutora. Es la máxima autoridad y responsable de planificar, coordinar, supervisar y evaluar la ejecución de las actividades del Programa siguiendo las directivas generales, políticas y normas establecidas en los dispositivos legales vigentes y aplicables.

La elaboración de los términos de referencia y especificaciones técnicas son responsabilidad del Área Técnica encargada o del Área Usuaria.

El Área de Logística a través de sus especialistas elabora los documentos correspondientes, en base a los documentos estándares. El Coordinador de la Unidad Administrativa Financiera revisará los mismos y serán remitidos al Coordinador General a fin de ser enviados a los Bancos (cuando corresponda).

El Comité de Selección conformado por tres miembros, lleva a cabo la absolución de consultas, evaluación de propuestas y recomienda el otorgamiento de la buena pro.

El Área de Logística notificará la adjudicación al postor ganador y requerirá a este la presentación de la documentación necesaria.

El Áreal Legal elabora el contrato, el cual es suscrito por el Coordinador General y el representante legal del proveedor. En el caso de las comparaciones de precio el contrato se formaliza mediante la notificación de una orden de compra o servicio elaborada por el Área de Logística.

## **1.2.Mapa de riesgo en los procesos**

Se empleará el Mapa de Riesgos del Área Gerencial del Departamento Administrativo de la Función Pública (2000) y la Matriz de Ocurrencia e Impacto (Office of the Superintendent of Financial Institutions 2014).

La indicada matriz, permitió efectuar una evaluación cualitativa y cuantitativa de los riesgos inherentes a los procesos de selección, con lo que se pudo determinar los factores de riesgo y las posibles consecuencias; así como la percepción de cada uno de ellos.

Por lo tanto, a partir de la revisión documentaria hecha a los expedientes, se pudo advertir los riesgos que se presentan tanto en las condiciones de la compra como en las personas que intervienen en el proceso y que pertenecen al Área Gerencial, dado que en su mayoría los documentos son visados y/o suscritos por ellos.

Con dicha información, se realizaron entrevistas a profundidad a los expertos con el fin de validar la información recabada del análisis documentario, dado que ellos pueden identificar los riesgos existentes y los riesgos potenciales.

En dicho contexto, con esa información se elaboraron los mapas de riesgos, y se estableció la moda como criterio para identificar el cuadrante para cada factor de riesgo. Asimismo, los resultados de la moda en la percepción obtenida en cada factor de riesgo se han agrupado en cada sector de la matriz de impacto y ocurrencia de riesgos, con lo que se ha obtenido el

posicionamiento de la percepción del riesgo sobre la conducción gerencial y los riesgos en la gestión de compras. Según se puede ver en la tabla 9 y tabla 10.

**Tabla 9. Mapa de riesgo área gerencial**

Mapa de Riesgo Área Gerencial						
Factor de Riesgo	Descripción	Posibles consecuencias	Percepción			
			I	II	III	IV
Alta concentración	Exceso de poder o autoridad; concentración por parte de la Coordinación General	Discrecionalidad y posible extralimitación de funciones, dificultades para implantar controles, ineficiencia administrativa				X
Ausencia de un estándar relacionado al tiempo de ejecución de los procesos	Inexistencia de reglamentación o normas que determinen los plazos en la ejecución de los procesos en su etapa de selección	Demora en la selección de proveedores			X	
Falta de estrategias de coordinación	Falta de una estrategia establecida de coordinación para dinamizar los procesos por parte de la Coordinación General y los consultores	La falta de una estrategia de la Coordinación General ocasiona que cada instancia maneje sus tiempos y plazos de manera arbitraria, lo que complica el cumplimiento de las responsabilidades que le corresponden.			X	
Escasa capacitación en el cumplimiento de los procesos	Necesidad de fortalecer las acciones o ejecuciones en los procesos y la búsqueda de consensos	Carencia de consensos en el cumplimiento de los procesos		X		
Discrecionalidad	La Coordinación General establece recomendaciones.	La Coordinación General realiza recomendaciones antes de la selección de consultores individuales.		X		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Según lo señalado en la tabla anterior, el principal riesgo es la alta concentración que se produce en la Coordinación General, dado que todas las comunicaciones que se realizan ante los bancos solo pueden ser emitidas por dicha Coordinación, además de las diversas revisiones que se hacen hasta lograr la suscripción del documento que deberá ser remitido.

Asimismo, como no existe un monitoreo adecuado del desarrollo de los procesos de selección, cada actor que participa puede extender sus tiempos en función de sus propias responsabilidades o acciones que se la ha encomendado.

Finalmente, una menor percepción, representa la escasa capacitación, sobre todo el estudio de casos prácticos que evitarían que situaciones similares sean resueltas con un criterio uniforme adoptado anteriormente. Por otro lado, como la selección de consultores individuales permite realizar invitaciones directas, es posible que la Coordinación General sugiera con quién es preferible no trabajar sobre la base de los antecedentes profesionales, sobre todo en el desarrollo de consultorías.

**Tabla 10. Mapa de riesgo de las condiciones para la compra**

Mapa de Riesgo de las Condiciones para la Compra						
Factor de Riesgo	Descripción	Posibles consecuencias	Percepción			
			I	II	III	IV
Deficiencias al elaborar los términos de referencia, especificaciones técnicas y expedientes técnicos	En la elaboración de los mencionados documentos se presentan errores de contexto, cálculo, presupuesto y coherencia que dilatan su aprobación y perjudican el desarrollo de todo el proceso.	El proceso se dilata por errores de los términos de referencia, especificaciones técnicas y Expedientes técnicos, que además generan sobrecostos.				X
Falta de previsión en la ejecución de los procesos	No se prevé la ejecución de los procesos con la debida anticipación.	En los procesos de selección Comparaciones de precio y Selección de Consultores Individuales no se logra convocar, por la falta de previsión, a mejores propuestas.			X	
Fraccionamiento técnico de las convocatorias en general	Con el fin de evadir los procesos, el objeto contractual es fraccionado y dividido para facilitar la contratación, sin tener los resultados de la ejecución contractual.	Se producen sobrecostos, desgaste administrativo, dificultad de controles, por lo que el parámetro de responsabilidad se diluye en la presentación de los productos.			X	
Ausencia de parámetros para establecer valores estimados	Los valores estimados se fijan de manera arbitraria y/o subjetiva.	Hay riesgo de no encontrar ofertas.		X		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tal como se desprende de la tabla anterior, el riesgo que tiene la mayor percepción es la deficiencia en elaborar los términos de referencia, especificaciones técnicas y expedientes técnicos, y su importancia radica que el punto de partida para llevar a cabo los procesos de selección.

Por otro lado, como no se realiza una adecuada planificación de los procesos de selección que se llevarán a cabo durante un ejercicio, no es posible convocar a mayor cantidad de proveedores potenciales especialmente para la Selección de Consultores Individuales y Comparación de Precios, donde la convocatoria se hace por invitación directa. Asimismo, a consecuencia de las deficiencias en la planificación y considerando las metas anuales se realiza un fraccionamiento de los procesos a fin de evitar un proceso mayor. De esta manera, se divide, por ejemplo, a nivel de regiones, sin embargo, podría ser un solo consultor quien realice el diagnóstico en las nueve regiones.

Finalmente, aunque en menor percepción, existe un riesgo latente al no haber un patrón definido para establecer los valores estimados. Esto se ve reflejado en la dilatación de los tiempos cuando, por el contrario, es necesario reformular el presupuesto a fin de otorgar la buena pro o reformular algunas veces los términos de referencia o especificaciones técnicas a fin de ajustarse a los montos establecidos por el mercado.

## **2. Implicancia de los procesos**

### **2.1. Positiva**

Se entiende por Grupos de interés a los beneficiarios del programa, niños de 3 años y mujeres gestantes, parturientas y madres en período de lactancia, porque los servicios serán dirigidos a este sector de la población.

- a) Se ha invertido un aproximado de S/. 361.104.420,00 en establecimientos de salud, ya sea por construcción, por equipamiento médico, de telecomunicaciones. Se ha atendido con fortalecimiento de capacidades de los profesionales que laboran en las Centros de Salud de las zonas de intervención del PARSALUD II.
- b) La población estimada que se beneficia asciende a 1.060.291 personas, directamente relacionadas por su edad o condición, aproximadamente, sin considerar a los que colateralmente se puedan beneficiar de las mejoras físicas y profesionales que se conseguirán para los servicios de salud en general.
- c) El proyecto interviene en las 9 regiones pobres del Perú: Amazonas, Apurímac, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huancavelica, Huánuco, Puno, Ucayali, sobre todo en zonas rurales, para brindar mayor cantidad de servicios de salud madre-hijo, que posibilite la reducción de enfermedades infantiles de niños y niñas menores de 3 años. Para ello se tienen que

propiciar prácticas y recursos de cuidados familiares y comunitarios hacia mujeres (gestantes, parturientas y madres en periodo de lactancia) y a niños y niñas menores de 3 años. Además, mejorará la capacidad resolutive de las redes de servicios de salud para atender emergencias obstétricas y neonatales, y la atención integral de la salud de esta población en zonas dispersas y no dispersas. Intrínsecamente, traerá como consecuencia el fortalecimiento de capacidad del gobierno para que el funcionamiento del Sistema de salud sea eficiente y equitativo.

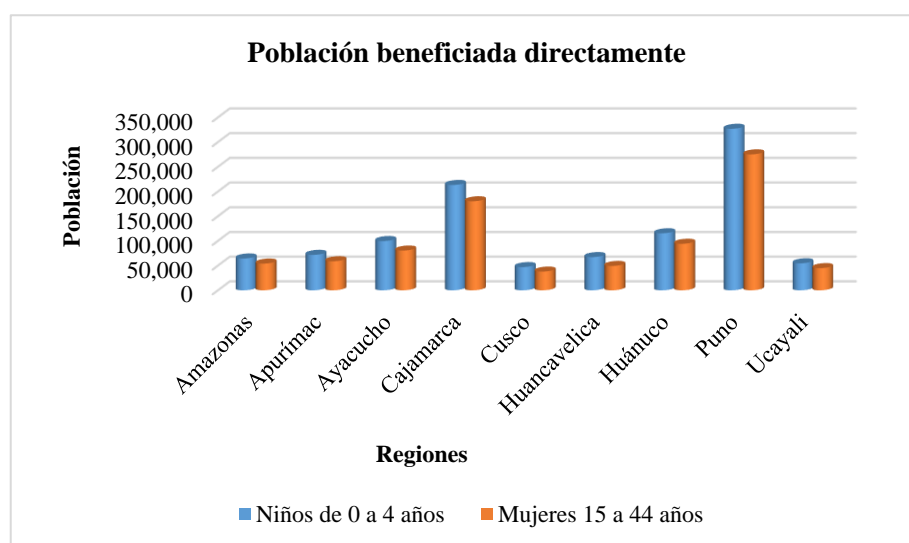
d) Estadísticamente, se presentan los datos en las tablas 11 y 12, y los gráficos 5 y 6.

**Tabla 11. Población beneficiada de las nueve regiones**

Regiones	Niños 0-4	Mujeres 15-44	Población
Amazonas	10.336	54.069	64.405
Apurímac	12.881	58.848	71.729
Ayacucho	19.305	80.410	99.715
Cajamarca	33.027	180.191	213.218
Cusco	9.074	37.875	46.949
Huancavelica	17.880	49.327	67.207
Huánuco	21.280	94.163	115.443
Puno	51.805	275.181	326.986
Ucayali	9.740	44.899	54.639
<b>Totales</b>	<b>185.328</b>	<b>874.963</b>	<b>1.060.291</b>

Fuente: Boletín INEI 2015.

**Gráfico 5. Población beneficiada directamente**



Fuente: Boletín INEI 2015, Elaboración propia, 2016



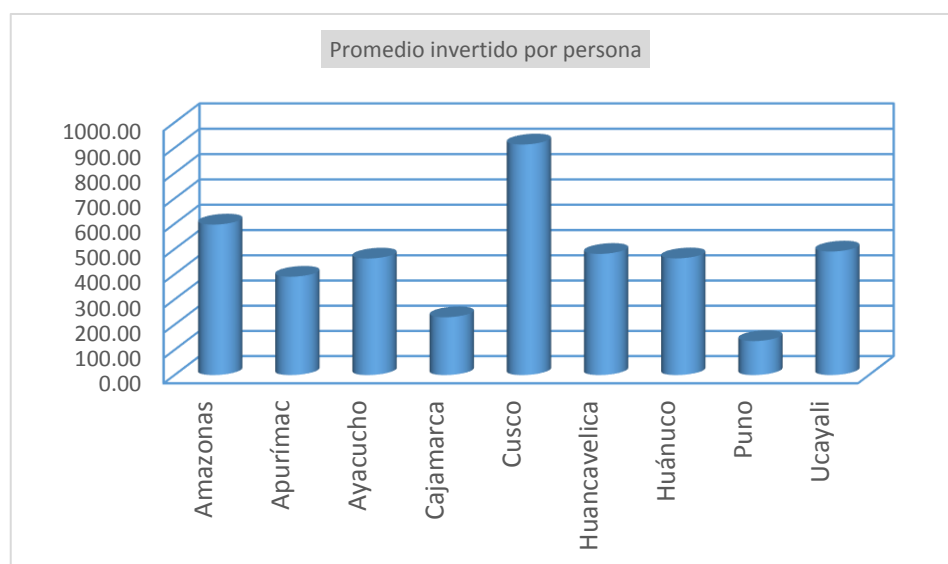
En el gráfico 5, se puede apreciar que la población atendida está distribuida en la zona del proyecto, pero la mayor cantidad de personas se encuentra en Cajamarca y Puno, seguido de Ayacucho y Huánuco. Deberían compararse con los niveles de inversión en cada caso. Es probable que las necesidades sean mayores en esos lugares, pero, como se verá, ello no tiene relación con la inversión que se ha realizado en este tiempo.

**Tabla 12. Población de las nueve regiones**

Regiones	Población	Monto invertido en Obras	Promedio
Amazonas	64.405	38.450.226	597,01
Apurímac	71.729	28.001.344	390,38
Ayacucho	99.715	46.127.389	462,59
Cajamarca	213.218	48.914.338	229,41
Cusco	46.949	42.869.934	913,12
Huancavelica	67.207	32.327.036	481,01
Huánuco	115.443	53.468.374	463,16
Puno	326.986	44.148.303	135,02
Ucayali	54.639	26.797.476	490,45
<b>Totales</b>	<b>1.060.291</b>	<b>361.104.420</b>	<b>340,57</b>

Fuente: Boletín INEI 2015.

**Gráfico 6. Promedio inversión por persona**



Fuente: Boletín INEI 2015, Elaboración propia, 2016

Según se ve en la tabla 12 y en el gráfico 6, el promedio invertido difiere en cada región y no es precisamente equitativo. En algunas regiones se han invertido diferentes montos, que difieren entre 226 soles y hasta casi 1.000 soles. El promedio de inversión en el monto es de 340 soles. De seguro, eso obedece a una mayor necesidad de estas regiones, pero es necesario considerar también que las regiones con poblaciones más numerosas reciben menos inversión.

## **2.2.Negativa**

Lo analizado en la tabla anterior conlleva a señalar que existen situaciones en las que los *stakeholders* permanentemente informan de los hechos que inciden en la demora de los compromisos asumidos por el PARSALUD II. Estas consecuencias generan riesgos operativos para el Programa.

## **Capítulo VI. Propuesta de mejora de los procesos**

### **1. Diseño de la propuesta**

Se analizaron las principales dificultades que se presentan en el desarrollo de los mismos. A continuación, se procederá a desarrollar una serie de propuestas que permitan mejorar el desarrollo de los procesos y obtener mejores resultados.

Ahora bien, debido a que son varios los actores involucrados, se propondrán las mejoras para diferentes áreas involucradas.

#### **1.1.Propuesta para la coordinación general**

Para la Coordinación General se propone los siguientes puntos.

##### **1.1.1. Modificación de la estructura orgánica de PARSALUD II**

Considerando la naturaleza y complejidad del Área de Inversiones, es necesario que esta se ubique al mismo nivel de la Unidad de Coordinación Técnica, lo cual permitirá una comunicación fluida con la Coordinación General, así como también con los Bancos, lo cual traerá como consecuencias acciones proactivas y mejora en la toma de decisiones.

Esta propuesta se materializaría a través de la emisión de una Resolución Ministerial.

##### **1.1.2. Delegación de funciones**

- a) Tramitación de las solicitudes de No Objeción ante el Banco Mundial y al Banco Interamericano de Desarrollo.

Las delegaciones recaerán en: a) Coordinador de la Unidad de Coordinación Técnica y Coordinador de la Unidad de Inversiones, quienes podrán solicitar la No Objeción a los términos de referencia, especificaciones técnicas y expediente técnico, según sea el caso; y b) Coordinador de la Unidad Administrativa Financiera, quien podrá solicitar la No Objeción de todos aquellos documentos que se generan durante el desarrollo de los procesos de selección.

- b) Suscripción de los contratos

La delegación recaerá en el Coordinador de la Unidad Administrativa Financiera, quien podrá suscribir todos los contratos derivados de los diversos procesos de selección.

c) Emisión de Resoluciones

La delegación recaerá en el Coordinador de la Unidad Administrativa Financiera, quien podrá emitir las resoluciones a través de las cuales se designen a los miembros del Comité de Selección para los diversos procesos de selección.

Esta propuesta se materializaría a través de la emisión de una Resolución Jefatural, en la que se deleguen las funciones.

### **1.1.3. Aprobación de un documento de gestión**

Se ha de aprobar un documento a través del cual se establezcan algunos lineamientos para el desarrollo de los procesos de selección, relacionados a los siguientes aspectos:

- a) Los Coordinadores de Unidad no deberán aprobar viajes de comisión de servicio para aquellos consultores que formen parte de un Comité de Selección y cuyas etapas del proceso se encuentren en absolución de consultas o evaluación de propuestas. El coordinador del Área a la cual pertenezcan deberá monitorear el cumplimiento.
- b) Los Comités Ad Hoc deberán ser expeditivos en el desempeño de sus funciones. De esta forma, se establece el plazo máximo para absolver consultas en 15 días calendario, y el plazo máximo para evaluar propuestas será de 21 días calendario. En caso se requiera un plazo adicional, deberán enviar un informe a la Coordinación General, sustentando los motivos de la extensión del tiempo establecido.
- c) El Área Legal elaborará los contratos en un plazo máximo de 5 días hábiles, contados desde el día siguiente en que la Unidad Administrativa Financiera entregue el expediente de contratación.

Esta propuesta se materializaría a través de la emisión de una Resolución Jefatural, en la que se apruebe el documento de gestión que contenga los lineamientos descritos.

## **1.2 Propuesta para la Unidad de Coordinación Técnica**

Para la Unidad de Coordinación Técnica se proponen los siguientes puntos.

### **1.2.1 Términos de referencia, especificaciones técnicas y valores estimados**

Los términos de referencia o especificaciones técnicas, antes de ser remitidas a los Bancos para la No Objeción, deberán ser revisados por un especialista, quien analizará la integridad del documento para evitar errores frecuentes en factores de evaluación, plazos de entrega, perfiles del consultor, garantías, entre otros.

Adicionalmente, para determinar el valor estimado de los servicios de consultoría, se deberá elaborar una estructura de costos con valores de mercado, que permita obtener un valor acorde al mercado potencial de proveedores.

Esta propuesta se materializará en la contratación de un profesional con experiencia en Costos y Presupuestos. Este, además, deberá tener conocimientos en adquisiciones del Estado, que realizará aportes para mejorar las condiciones requeridas.

### **1.2.2. Mejoramiento de la interrelación con las contrapartes**

Durante el último trimestre del año se efectuarán reuniones con las diferentes contrapartes, a fin de presentar el plan de actividades del siguiente año y lograr un compromiso y un consenso que permita desarrollar las acciones en función de lo planificado y evitar retrasos innecesarios.

La reunión deberá contar con la presencia de todos los funcionarios involucrados, desde la Alta Dirección hasta los especialistas técnicos de cada uno de los temas.

Esta propuesta se materializará en el desarrollo de las reuniones de trabajo, las cuales serán realizadas por la Unidad de Coordinación Técnica con el apoyo de la Coordinación General y la Unidad Administrativa Financiera, que se encargará de la logística del evento.

Es de precisar que estas reuniones se deberán llevar a cabo en instalaciones distintas a los centros de trabajo.

### **1.3.Propuesta para la Unidad de Inversiones**

Para la Unidad de Inversiones se propone las siguientes medidas.

### **1.3.1. Expediente técnico**

Los expedientes técnicos, antes de ser remitidos al Banco para No Objeción, deberán ser revisados por un especialista, quien hará el control de calidad.

La función de dicho especialista será únicamente realizar el control de calidad del expediente; por ningún motivo será destacado a otras actividades.

Esta propuesta se materializará en la contratación de un especialista con experiencia en la elaboración de expediente técnico y controles de calidad, quien con sus conocimientos podrá aportar y mejorar lo inicialmente propuesto.

### **1.3.2. Estudios especializados**

La Unidad de Inversiones deberá solicitar la contratación de una sola empresa que efectúe estudios especializados, a fin de uniformizar el criterio y evitar que los expedientes técnicos cuenten con condiciones y requisitos distintos.

Esta propuesta se materializará en la contratación de una empresa especializada, a la que se le solicitará estudios especializados a demanda.

## **1.4.Propuesta para la Unidad Administrativa Financiera**

Las propuestas que corresponden a la Unidad Administrativa Financiera serán desarrolladas por el Área de Logística.

### **1.4.1. Captación de proveedores**

Durante el primer mes del año se efectuarán reuniones con diferentes tipos de proveedores de los sectores construcción, consultorías en general, equipamiento médico, entre otros rubros, cuyas adquisiciones se encuentran planificadas.

El objetivo de la reunión será lograr el interés de los proveedores en participar de los procesos de selección. En dicha reunión, se informarán los montos estimados de inversión, así como las fechas probables de convocatoria.

La reunión constituye el lanzamiento al mercado de la oferta; por lo tanto, deberá organizarse con los mejores estándares de calidad. Para ello, se contará con el apoyo de la Unidad de Coordinación Técnica y de la Unidad de Inversiones y Coordinación General.

#### **1.4.2. Organización de talleres de capacitación para los usuarios internos**

Durante el primer mes del año, se deberán llevar a cabo talleres de capacitación con las diferentes áreas, para recordar el desarrollo de los procesos de selección, así como incidir en la importancia de que envíen sus requerimientos con la debida anticipación, considerando los tiempos de los procesos.

En estos talleres, se analizan las lecciones aprendidas del ejercicio anterior y se identificarán los puntos débiles de los diferentes procesos de selección, a fin de desarrollar mejora continua.

#### **1.5.Propuesta para el área de monitoreo de la gestión**

Para el Área de Monitoreo de la Gestión se propone lo siguiente.

##### **1.5.1. Monitoreo del avance de cada uno de los procesos de selección**

El área de Monitoreo de la Gestión se encargará de crear un sistema de seguimiento que permita conocer el estado exacto de los procesos de selección y, si se presentan situaciones fuera de los rangos previstos, remitirá automáticamente un reporte al Coordinador del Área que efectuó el requerimiento, así como también al Coordinador de la Unidad Administrativa Financiera.

Este sistema está alimentado por todos los consultores que participan de los procesos de selección. Por lo tanto, es su responsabilidad registrar la información.

Por lo tanto, con las mejoras propuestas se espera reducir el tiempo de ejecución de los procesos de selección, según muestra la tabla 13.

**Tabla 13. Tiempos de los procesos de selección en el PARSALUD II (por tipo de proceso)**

ID_Proc.	Tipo de Proceso	Tiempo Estimado
LPI	Licitación Pública Internacional	5 meses
LPN	Licitación Pública Nacional	4 meses y 10 días
SPI/PPI	Solicitud o Pedido de Propuestas Internacional	6 meses y 10 días
SPN/PPN	Solicitud o Pedido de Propuestas Nacional	5 meses
SCI	Consultoría Individual	27 días
CP	Comparación de Precios	16 días

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 2. Cronograma de implementación

El proceso de implementación de las mejoras se efectuará de manera gradual; el plazo total de la implementación es de 5 meses, según se muestra en la tabla 14.

**Tabla 14. Cronograma de implementación**

Dependencia	Mejora	Acciones a realizar	Meses				
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Coordinación General	Modificar la Estructura Orgánica	Contratar un especialista en organización y métodos para que elabore la propuesta que será presentada ante el Ministerio de Salud					
	Delegar funciones	Encargar al Área Legal la elaboración de la Resolución Jefatural					
	Aprobar documentos de gestión	Contratar un especialista en organización y métodos para que elabore el documento de Gestión					
Unidad de Coordinación Técnica	Términos de Referencia, Especificaciones Técnicas y Valores Estimados	Contratar un profesional especialista en costos y presupuestos					
	Mejorar interrelación con contrapartes	Reuniones de coordinación					
Unidad de Obras	Expediente Técnico	Contratar un profesional con experiencia en expedientes técnicos y controles de calidad					
	Estudios Especializados	Contratar una empresa que efectúe los estudios especializados					
Unidad Administrativa Financiera	Captación de proveedores	Reunión para el lanzamiento al mercado de los proyectos					
	Taller con usuarios	Organizar talleres de capacitación para los usuarios internos					
Área de Monitoreo de la Gestión	Sistema de monitoreo	Contratar una empresa que efectúe un sistema de monitoreo					

Fuente: Elaboración propia, 2016.



### 3. Presupuesto de implementación

El presupuesto total de la implementación asciende a S/ 851.000,00, el cual será ejecutado de manera paulatina, en función del avance de la implementación.

La implementación de la propuesta de mejora implicará para el PARSALUD II costos y gastos no se encuentran totalmente presupuestados como una meta operativa

**Tabla 15. Presupuesto de implementación**

Dependencia	Mejora	Acciones a realizar	Costo Unitario	Unidad de Medida Tiempo	Costo Total
Coordinación General	Modificar la Estructura Orgánica	Contratar un especialista en organización y métodos para que elabore la propuesta que será presentada ante el Ministerio de Salud	S/. 15.000,00	1 consultoría	S/. 15.000,00
	Delegar funciones	Encargar al Área Legal la elaboración de la Resolución Jefatural			
	Aprobar documentos de gestión	Contratar un especialista en organización y métodos para que elabore el documento de Gestión	S/. 10.000,00	1 consultoría	S/. 10.000,00
Unidad de Coordinación Técnica	Términos de Referencia, Especificaciones Técnicas y Valores Estimados	Contratar un profesional especialista en costos y presupuestos	S/. 9.000,00	12 meses	S/. 108.000,00
	Mejorar interrelación con contrapartes	Reuniones de coordinación	S/. 70.000,00		S/. 70.000,00
Unidad de Obras	Expediente Técnico	Contratar un profesional con experiencia en expedientes técnicos y controles de calidad	S/. 9.000,00	12 meses	S/. 108.000,00
	Estudios Especializados	Contratar una empresa que efectúe los estudios especializados	S/. 350.000,00	1 consultoría	S/. 350.000,00
Unidad Administrativa Financiera	Captar proveedores	Reunión para el lanzamiento al mercado de los proyectos	S/. 120.000,00	1 consultoría	S/. 120.000,00
	Taller con usuarios	Taller de capacitación	S/. 20.000,00	1 consultoría	S/. 20.000,00
Área de Monitoreo de la Gestión	Sistema de monitoreo	Contratar una empresa que efectúe un sistema de monitoreo	S/. 50.000,00	1 consultoría	S/. 50.000,00
<b>TOTAL</b>					<b>S/. 851.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Es de precisar que inicialmente se cuenta con un presupuesto de S/. 33.000,00 el cual permitirá contratar al Especialista en Organización y Métodos (2), Especialista en Costos y Presupuesto y un profesional en expediente técnico y calidad.

El resto del costo de implementación, será cubierto por los excedentes que se generarían del desarrollo de los procesos de selección.

## **Capítulo VII. Analisis de Tiempos, determinación de costos y análisis de impacto de la mejora de proceso**

### **1. Análisis de Tiempos**

Para analizar los tiempos, primero se identificaron las actividades que se llevaron a cabo en el cometido de realizar el proceso de selección, desde la recepción de los términos de referencia, especificaciones técnicas o expediente técnico con la No Objeción del banco que corresponda hasta la suscripción del contrato o notificación de la Orden de Servicio/ Compra cuando corresponda.

En ese sentido, a través del análisis documental, se analizó la duración de los procesos y se determinó los tiempos mediante la diferencia entre las fechas de elaboración y las fechas de recepción de los documentos. Finalmente, para afinar el tiempo de algunos pasos que se efectuaban en un mismo día se utilizó la técnica de la observación.

Todas estas actividades están asociadas a un tipo de proceso y han sido agrupadas en conjuntos de actividades de acuerdo al objeto para el cual se realizan.

El detalle del análisis de los tiempos de cada uno de los procesos de selección, figura en los anexos 11 a 16.

Cabe precisar que, el análisis de tiempo considera los plazos establecidos en las normas de contrataciones y políticas de adquisiciones para la presentación de consultas, así como la presentación de ofertas por parte de los proveedores, tiempos estimados para obtener la No Objeción por parte de los bancos y plazos para la suscripción de contrato.

Asimismo, para determinar los tiempos estimados de los procesos mejorados, se mapearon nuevamente los procedimientos de selección. Se advirtió que el 85% de las etapas tienen una reducción en la cantidad de pasos y por lo tanto en el tiempo empleado para los mismos.

A continuación, se presenta el análisis de tiempo.

**Tabla 16. Comparacion de Tiempos en los procesos de selección**

ID_Proc.	Tipo de Proceso	Tiempo Estimado de los procesos establecidos por los Bancos	Tiempo Estimado de los procesos actuales	Tiempo Estimado de los procesos mejorados
LPI	Licitación Pública Internacional	5 meses	7 meses	5 meses
LPN	Licitación Pública Nacional	4 meses	5 meses y 10 días	4 meses y 10 días
SPI/PPI	Solicitud o Pedido de Propuestas Internacional	6 meses	9 meses	6 meses y 10 días
SPN/PPN	Solicitud o Pedido de Propuestas Nacional	5 meses	6 meses	5 meses
SCI	Consultoría Individual	25 días	33 días	27 días
CP	Comparación de Precios	15 días	18 días	16 días

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los principales aspectos, por los cuales se reducen los plazos en los procesos de selección, se resumen en la tabla 17.

**Tabla 17. Principales acciones que reducen tiempos en los procesos de selección**

Etapa	Principales Acciones
ESPECIFICACIONES TECNICAS / TERMINOS DE REFERENCIA / EXPEDIENTE TECNICO	Los términos de referencia, especificaciones técnicas o expediente técnico una vez que son entregados por el Banco con la No Objeción serán derivados al Área Usuaría a fin que soliciten su contratación, se elimina los pasos que generaba que sean remitidos previamente a la Coordinación General.
SOLICITUD DE CONTRATACIÓN	La secretaria de Área deberá de realizar todos los documentos que se requieren para la contratación, con esto se elimina que una parte de los documentos sean elaborados por la secretaria de Área y otros por la secretaria de Unidad.
ASIGNACION DEL NUMERO DE PROCESO DE SELECCIÓN	Los requerimientos deberán ser remitidos directamente al Área de Logística, eliminando con ello el registro, control y despacho en la Unidad de Administración y Finanzas.
CONFORMACION DE COMITÉ DE EVALUACIÓN	La designación de los miembros de Comité de Selección deberán ser designados por la Unidad de Administración y Finanzas eliminando que sea el Coordinador General suscriba el documento y sea elaborado por el Área Legal.
ELABORACION DE DOCUMENTOS DE LICITACIÓN / PEDIDO O SOLICITUD DE PROPUESTAS	La remisión del proyecto de documentos de licitación, pedido o solicitud de propuesta para No Objeción deberá ser remitido al Banco que corresponda por el Coordinador de la Unidad de Administración y Finanzas reduciendo el tiempo que se tomaba el Coordinador General en remitir dichos documentos.
CONVOCATORIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN	Los documentos de licitación, pedido o solicitud de propuesta una vez que son entregados por el Banco con la No Objeción serán derivados al Área Usuaría a fin que soliciten su contratación, se elimina los pasos que generaba que sean remitidos previamente a la Coordinación General.
CONSULTAS Y/O ACLARACION DEL PROCESO DE SELECCIÓN	Los Comités de Selección deberán absolver las consultas en un plazo máximo. El pliego de absolución de consultas para No Objeción deberá ser remitido al Banco que corresponda por el Coordinador de la Unidad de Administración y Finanzas reduciendo el tiempo que se tomaba el Coordinador General en remitir dichos documentos, de la misma forma cuando el Banco remite los documentos con la No Objeción
EVALUACION DE	Los miembros de Comité de Selección, deberán efectuar la evaluación en un plazo

<b>Etapas</b>	<b>Principales Acciones</b>
PROPUESTAS	máximo. El informe de evaluación para No Objeción deberá ser remitido al Banco que corresponda por el Coordinador de la Unidad de Administración y Finanzas reduciendo el tiempo que se tomaba el Coordinador General en remitir dichos documento
NOTIFICACION DE RESULTADOS	La No Objeción a los resultados de la evaluación deberá ser derivada directamente a la Unidad de Administración y Finanzas reduciendo el tiempo que se tomaba el Coordinador General en revisar y derivar el documento.
ELABORACION y SUSCRIPCION DE CONTRATO	Los contratos deberán ser suscritos por el coordinador de la Unidad de Administración y Finanzas, eliminando con ello la revisión y suscripción por parte de la Coordinación General. El Área Legal deberá elaborar el contrato en un plazo máximo.
COMUNICACIÓN AL AREA USUARIA	El Área de Logística deberá de comunicar al Área Usuaría la suscripción del contrato, eliminando con ello el registro, control y despacho en la Unidad de Administración y Finanzas.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Finalmente, con la propuesta de mejora se logra alcanzar los plazos estimados establecidos por los bancos en la Licitación Pública Internacional y Solicitud o Pedido de Propuestas Nacional, mientras que para otros procesos la diferencia es mínima, lo cual no representa mayor distorsión a lo establecido por los bancos y se podría afinar con la misma ejecución y experiencia. Asimismo, se advirtió que el envío de los documentos remitidos a los bancos por la Coordinación General, en el marco de los procesos de selección, no aportaba valor a los mismos y generaba pasos innecesarios.

## **2. Costos del procedimiento actual y costos del proceso reformulado**

Para encontrar el costo de los procesos materia del estudio, se utilizó la metodología del Costeo Basado en Actividades en dos de sus etapas. La primera fue la asignación de los costos directos de mano de obra y la segunda, la asignación de los otros costos que intervienen en los procesos de selección.

Para desarrollar la primera etapa se utilizó los tiempos determinados en el análisis de tiempos, información proporcionada por la persona responsable de cada paso y la observación realizada. Posteriormente, sobre la remuneración mensual de esta, se determinó el costo de mano de obra de cada paso.

A fin a realizar un costeo más exacto, se trabajó con los tiempos estimados en minutos. Es de precisar que en dicho cálculo no se consideró los siguientes plazos: No Objeción por parte de

los bancos, tiempo que el proveedor requiere para presentar sus propuestas, aclarar su oferta y presentar sus documentos para la suscripción de contratos, dado que son considerados dentro del tiempo total del proceso más no del costo del mismo, ya que no requieren ningún recurso por parte del PARSALUD II.

Como ejemplo se detalla el cálculo de la primera etapa relacionada a las Especificaciones Técnicas, Términos de Referencia o Expediente Técnico de los procesos de selección actual y los procesos de selección con la propuesta de mejora.

**Tabla 18. Determinación del costo de mano de obra directa del procedimiento actual (Ejemplo)**

<b>Etapas</b>	<b>Pasos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo Efectivo (En Minutos)</b>	<b>Contraprestación Económica Mensual</b>	<b>Costo Unitario del RRHH Involucrado en el Paso</b>	<b>Costo de cada Paso del Procedimiento</b>
<b>Términos de Referencia/ Especificaciones Técnicas o Expediente Técnico</b>							
1	01	Recepción de No Objeción	Recepcionista	20	S/. 2,800.00	0.19	S/. 3.89
	02	Recepción del documento	Secretaria de Coordinación General	15	S/. 4,500.00	0.31	S/. 4.69
	03	Revisión y despacho de Coordinador General	Coordinador General	15	S/. 15,000.00	1.04	S/. 15.63
	04	Revisión y despacho de Coordinador Unidad que corresponda	Coordinador de Unidad	20	S/. 13,000.00	0.90	S/. 18.06
						<b>Total</b>	<b>S/. 42.26</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Tabla 19. Determinación del costo de mano de obra directa del procedimiento reformulado (Ejemplo)**

<b>Etapas</b>	<b>Pasos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo Efectivo (En Minutos)</b>	<b>Contraprestación Económica Mensual</b>	<b>Costo Unitario Del RRHH Involucrado en el Paso</b>	<b>Costo De Cada Paso Del Procedimiento</b>
<b>Términos de Referencia/ Especificaciones Técnicas o Expediente Técnico</b>							
1	01	Recepción de No Objeción	Recepcionista	20	S/. 2,800.00	0.19	S/. 3.89
	02	Revisión y despacho de Coordinador Unidad que corresponda	Coordinador de Unidad	20	S/. 13,000.00	0.90	S/. 18.06
						<b>Total</b>	<b>S/. 21.94</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Tabla 20. Costo de mano de obra directa del procedimiento actual y costo de mano de obra directa del procedimiento reformulado**

Tipo de proceso	Procedimiento actual			Procedimiento reformulado		
	N° de pasos	Cantidad de minutos	Monto total S/.	N° de pasos	Cantidad de minutos	Monto total S/.
Licitación pública internacional	147	47.655	28.538,25	126	39.120	23.257,95
Licitación pública nacional	105	46.220	27.724,72	91	37.790	22.551,18
Solicitud o pedido de propuestas internacional	175	72.055	43.535,28	152	63.205	38.042,31
Solicitud o pedido de propuestas nacional	110	67.215	40.682,57	96	59.775	36.131,90
Selección de consultores individuales	76	12.120	7.366,22	60	9.895	6.079,79
Comparación de precios	64	7.040	4.259,34	53	6.830	4.112,57

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En la segunda etapa se trabajó con los costos directos que fueron proporcionados por el Área de Logística en función de los consumos del año 2015. Los costos analizados fueron: insumos directos, equipos directos y gastos generales.

Para el cálculo de los costos de insumos directos se determinó el material de oficina utilizado en cada proceso, así como la publicación de un aviso de convocatoria en un diario de circulación nacional para los procesos que corresponda. Asimismo, para el cálculo del costo de los equipos directos (computadoras, impresoras, fotocopidora y escáner) se determinó el tiempo que estos son utilizados en el proceso, tomando como base la cantidad de minutos identificados en el numeral anterior.

Finalmente, los gastos generales que no son otros que los gastos operativos, según lo reportado por el Área de Logística, ascendieron en el año 2015 a S/. 1,102,910.83 que corresponden al

pago de servicios básicos, alquiler de oficina, arbitrios, seguridad, limpieza, agua en bidones, combustible, entre otros.

El cálculo de los gastos generales se realizó tomando como base el costo anual, luego el costo mensual, y dividiendo este entre la cantidad de personas, para así obtener un costo mensual, costo diario y costo por minuto por persona, para luego multiplicarlos por la cantidad de minutos que intervienen en cada uno de los procesos de selección.

**Tabla 21. Costo de insumos directos, equipos directos y gastos generales de procedimiento actual y insumos directos, equipos directos y gastos generales del procedimiento reformulado**

Tipo de proceso	Procedimiento actual				Procedimiento reformulado			
	Costo Materiales Directo	Costo Equipo Directos	Gastos generales	Monto Total	Costo Materiales Directo	Costo Equipo Directos	Gastos generales	Monto Total
Licitación pública internacional	7.410,12	3.028,08	1.937,34	12,375.54	7.410,12	2.485,75	1,590.36	11,86.23
Licitación pública nacional	7,384.16	2.936,90	1,879.00	12.200,06	7.384,16	2.401,24	1.536,29	11.321,69
Solicitud o pedido de propuestas internacional	7.363,82	4.578,49	2.929,28	14.871,60	7.363,82	4.016,15	2.569,50	13.949,47
Solicitud o pedido de propuesta nacional	7.337,86	4.270,95	2.732,52	14.341,33	7.337,86	3.798,20	2.430,06	13.566,12
Selección de consultores individuales	979,88	378,75	492,72	1.851,35	979,88	309,22	402,27	1.691,36
Comparación de precios	489,94	183,33	286,20	959,47	489,94	177,86	277,66	945,47

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tal como se puede observar en la tabla 21, la propuesta de mejora genera una reducción en los costos de equipos directos y gastos generales, toda vez que dichos conceptos están relacionados a los tiempos en los cuales se incurren para llevar a cabo los procesos, mientras que los costos de materiales directos no varían ya que son los insumos que se utilizan sin tener en cuenta el tiempo transcurrido.



Ahora bien la reducción de costos que se lograría con implementar estas mejoras se resumen en la tabla 22.

**Tabla 22. Costo total del procedimiento actual y costo total del procedimiento reformulado**

Tipo de proceso	Procedimiento actual					Procedimiento reformulado					Diferencia		
	N° de pasos	Cantidad de minutos	Costo mano de obra directa	Costo de insumos directos, equipos directos y gastos generales	Monto total S/.	N° de pasos	Cantidad de minutos	Costo mano de obra directa	Costo de insumos directos, equipos directos y gastos generales	Monto total S/.	N° de pasos	Cantidad de minutos	Monto total S/.
Licitación pública internacional	147	47.655	28.538,25	12,375.54	40.913,80	126	39.120	23.257.95	11,86.23	34.744,18	21	8.535	6.169,62
Licitación pública nacional	105	46.220	27.724,72	12.200,06	39.924,74	91	37.790	22.551,18	11.321,69	33.872,87	14	8.430	6.051,87
Solicitud o pedido de propuestas internacional	175	72.055	43.535,28	14.871,60	58.406,87	152	63.205	38.042.31	13.949,47	51.990,03	23	8.850	6.416,84
Solicitud o pedido de propuestas nacional	110	67.215	40.682,57	14.341,33	55.023,80	96	59.775	36.131,90	13.566,12	49.697,96	14	7.440	5.325,84
Selección de consultores individuales	76	12.120	7.366,22	1.851,35	9.217,56	60	9.895	6.079,79	1.691,36	7.771,16	16	2.225	1.44,40
Comparación de precios	64	7.040	4.259,34	959,47	5.218,81	53	6.830	4.112,57	945,47	5.058,04	11	210	160,77

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En tal sentido, según lo detallado, se observa que en todos los tipos de procesos de selección se reducen plazos y, por lo tanto, se reducen montos del costo de cada uno de los procesos.

### 3. Análisis de Impacto en la implementación de la propuesta de mejora

Después de haber realizado la propuesta de mejora es necesario evaluar el impacto para la gestión de compras en PARSALUD II. Estos impactos podrían ser económicos y operacionales.

#### 3.1 Impactos Económicos

El impacto económico que se presenta para cada uno de los procesos de selección, toda vez que en todos los procesos se presenta una reducción de tiempos y por tanto reducción de costos.

**Tabla 23. Impacto Económico en los procesos de selección**

Tipo de proceso	Procedimiento actual	Procedimiento reformulado	Diferencia
	Monto total S/.	Monto total S/.	Monto total S/.
Licitación pública internacional	40.913,80	34.744,18	6.169,62
Licitación pública nacional	39.924,74	33.872,87	6.051,87
Solicitud o pedido de propuestas internacional	58.406,87	51.990,03	6.416,84
Solicitud o pedido de propuestas nacional	55.023,80	49.697,96	5.325,84
Selección de consultores individuales	9.217,56	7.771,16	1.44,40
Comparación de precios	5.218,81	5.058,04	160,77

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tal como se desprende de la tabla 23, existe reducción de costos en todos los procesos de selección, sobre todo en aquellos que representan mayor complejidad y que se realizan en mayor tiempo.

Por otro lado, es importante comparar los costos incurridos en los procesos de selección y los costos que se hubieran podido incurrir en caso la propuesta de mejora hubiera sido considerada

desde el inicio de las operaciones del PARSALUD II. Los resultados de esta comparación se pueden observar en la tabla 24.

**Tabla 24. Comparación de costos entre los procesos efectuados por el PARSALUD II y la propuesta de mejora**

Tipo de proceso	Procedimiento actual			Procedimiento reformulado			Diferencia S/.
	Cantidad de procesos	Costo unitario por proceso S/.	Costo total S/.	Cantidad de procesos	Costo unitario por proceso S/.	Costo total S/.	
Licitación Pública Internacional	30	40.913,80	1.227.414,00	30	34.744,18	1.042.325,40	185.088,60
Licitación Pública Nacional	41	39.924,74	1.636.914,34	41	33.872,87	1.388.787,67	248.126,67
Solicitud o pedido de propuestas internacional	37	58.406,87	2.161.054,19	37	51.990,03	192.3631,11	237.423,08
Solicitud o pedido de Propuestas Nacional	32	55.023,80	1.760.761,60	32	49.697,96	1.590.334,72	170.426,88
Selección de Consultores Individuales	755	9.217,56	6.959.257,80	755	7.771,16	5.867.225,80	1.092.032,00
Comparación de Precios	545	5.218,81	2.844.251,45	545	5.058,04	2.756.631,80	87.619,65
<b>Total</b>	<b>1440</b>		<b>16.589.653,38</b>	<b>1440</b>		<b>14.568.936,50</b>	<b>2.020.716,88</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En este caso, la mayor diferencia se presenta en los procesos de selección que se realizaron de manera recurrente, es decir la Selección de Consultores Individuales, mientras que la menor diferencia se da en la Comparación de Precios, procesos que si bien se realizaron en gran cantidad, la diferencia entre el procedimiento actual y el procedimiento reformulado asciende a S/. 160,77.

### 3.2 Impactos Operacionales

La propuesta de mejora de los procesos de selección presenta beneficios cualitativos que más allá del impacto económico, debe de tener en cuenta el beneficio social por el cual fue creado el PARSALUD II.

La propuesta de mejora en los procesos de selección reportaría eficiencia y efectividad e integración de los procesos, lo cual significa un importante avance en la reducción de plazos y también en los riesgos al que está expuesto el PARSALUD II.

En la siguiente tabla se resumen los beneficios cualitativos para los diferentes actores.

**Tabla 25. Beneficios Cualitativos para la propuesta de mejora**

<b>PARSALUD II</b>	<b>Empresas</b>	<b>Poblacion Beneficiada</b>
Procesos estandarizados	Oportunidad de venderle al Estado	Acceso a centros de salud y personal de salud calificado
Mecanismos de control	Capacitación para presentar ofertas consideran las políticas de adquisición y normas de contratación	
Más ofertas de proveedores y contratistas		
Mejores precios		
Capacitación		
Seguimiento de resultados		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

A continuación, se presentan las conclusiones que se desprenden del trabajo de investigación desarrollado:

- Los procesos de selección de PARSALUD II constituyen procesos de apoyo; sin embargo, son imprescindibles, toda vez que permiten el aprovisionamiento de los bienes, servicios y obras que permiten lograr los objetivos del Programa.
- En el presente trabajo de investigación se analizó cada uno de los diferentes procesos de selección y se encontró que en cada uno de ellos existen procedimientos innecesarios que no generan valor.
- Los procesos de selección no cuentan con un sistema de monitoreo que permita conocer el desarrollo del proceso y tomar acciones correctivas, en caso sea necesario, a fin de evitar que se dilaten los procesos de selección.
- La gestión logística no es una tarea aislada, toda vez que su principal insumo son las necesidades que hagan llegar las áreas usuarias. Por lo tanto, se deberá trabajar en conjunto para efectuar un proceso de selección de manera óptima.

### **2. Recomendaciones**

A continuación, se presentan las recomendaciones que se desprenden del trabajo de investigación desarrollado:

- Se deberá realizar la implementación de la mejora propuesta, dado que permitirá optimizar tiempos y, con ello, indirectamente mejorar la calidad de vida de la población beneficiaria.
- La reducción de plazos, además de mejorar los tiempos, traerá un beneficio intangible para los actores involucrados que contribuirá al mejor cumplimiento de metas del Programa.

## **Bibliografía**

Departamento Administrativo de la Función Pública de la República de Colombia (2000). *Riesgos de corrupción en la administración pública. Estudio de casos*. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública/Banco Mundial.

D.S. N° 004-2013 – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Presidencia del Consejo de Ministros, Secretaria de Gestion Pública (2013) Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las Entidades de la Administración Publica, emitido por la Secretaría de la Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

Galloway, Dianne (2002). *Mejora Continua de Procesos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Krajewski, Lee, Malhotra, Manoj & Ritzman, Larry (2008). *Administración de Operaciones. Procesos y cadenas de valor*. Octava edición. México D.F.: Pearson Educación.

Leenders, Michiel, Fearon, Harold E. & England, Wilbur B. (2001). *Administración de Compras y Materiales*. México D.F.: CECSA.

Ley N° 27474 – Ley de Procedimiento Administrativo General

Ley N° 29128 – Ley Organica del Poder Ejecutivo

Ley N° 27658 – Ley de Modernización de la Gestión del Estado

Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016. Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM.

Resolución Ministerial N° 918 – 2010/MINSA -Manual de Operaciones del PARSALUD II

Office of the Superintendent of Financial Institutions (2014). “Risk Assessment Framework for Federally Regulated Private Pension Plans”. Gobierno de Canadá. Disponible en: <<http://www.osfi-bsif.gc.ca/Eng/Docs/pppfrm.pdf>>

Alfonso Tique Andrade, Hector Mendoza Castro, Rosina Estol Peixoto y María Eugenia Roca (2013) “Adquisiciones y eficiencia operativa , Analisis de la ejecución de proyectos financiados por el BID”

Diaz Ismodes (2014) Maestria en Gestion Pública (2014). *Curso: Diseño y mejoramiento de Procesos*. Universidad del Pacifico

Pimentel, Jerónimo (2005). *Propuesta de mejora de los procesos de adquisiciones y contrataciones del Ejército*. Trabajo de investigación para optar el grado de Master of Business Administration. Lima: Universidad del Pacífico.

Venegas Guerra, Herbert Augusto (2013). *Análisis y mejora de los procesos de adquisiciones y contrataciones de una empresa del Estado en el sector hidrocarburo*. Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.



## **Anexos**

## **Anexo 1. Definiciones**

### **Requerimiento**

Es el documento en el cual se detalla la necesidad, es decir, contiene las características técnicas mínimas de lo se desea adquirir. Para el caso de bienes, el detalle de estas necesidades y condiciones se denomina especificaciones técnicas; para el caso de servicios y servicios de consultoría, se denomina términos de referencia; y para obras, expediente técnico.

### **Expediente de contratación**

Es el conjunto de documentos que contienen todos los actuados del proceso de selección, desde el requerimiento hasta la conformidad final y el correspondiente pago.

Es de precisar que, como requisito para dar inicio al proceso de selección, el expediente de contratación debe estar compuesto por el requerimiento, el Valor Estimado, la certificación o previsión presupuestal, y la referencia de su inclusión en el Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones (SEPA).

### **Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones (SEPA)**

Es el instrumento de gestión armonizado que muestra la planificación detallada y el estado de avance de los Proyectos que integran la cartera de inversión de las dos Instituciones (BM – BID). Adicionalmente, permite crear, modificar y aprobar el Plan de Adquisiciones de un Proyecto.

### **Valor Estimado (VE)**

Es el monto en el que, se calcula, está valorizado el requerimiento en términos económicos. Al momento determinar dicho monto se deben incluir todos los tributos, seguros, transporte, inspecciones, pruebas, costos laborales respectivos, conforme a la legislación vigente, así como cualquier otro concepto que pueda interferir en el valor de los bienes y servicios u obras.

### **Área usuaria**

Es la dependencia encargada de elaborar el requerimiento, en función de la programación de sus necesidades.

### **Evaluación social de un proyecto**

Determina la conveniencia de ejecutar un proyecto desde la perspectiva de la sociedad en su totalidad. Puede ser aplicado desde un proyecto privado o social. Se evalúa en términos de precios sociales, que son los valores que reflejan el verdadero costo para la sociedad de las unidades adicionales de recursos utilizados en la ejecución y operaciones de un proyecto de inversión.

### **Costo social**

Es el costo de realización de un proyecto valorado a precios sociales, es decir, en términos del costo que representa para la sociedad de su ejecución.

## **Anexo 2. Actores del proceso que participaron en la entrevista**

Para las entrevistas en el marco del trabajo de investigación, se ha solicitado la participación de consultores relacionados con los procesos de selección que efectúa el Programa, así como del especialista de adquisiciones de uno de los Bancos que financia.

Sus valiosos aportes han sido cuantificados en las tablas de los mapas de riesgos de la Naciones Unidas y el Banco Mundial.

Relación por grados y cargos de los expertos encuestados:

- Coordinador de la Unidad Administrativa Financiera
- Coordinador del Área de Logística
- Coordinador del Área de Operaciones Nacionales de la Unidad de Coordinación Técnica
- Coordinador de la Unidad de Inversiones
- Especialista de Adquisiciones del PARSALUD II
- Especialista de Adquisiciones del Banco Interamericano de Desarrollo

Los consultores han participado en las entrevistas que forman parte del presente trabajo y representan a las diferentes áreas que tienen relación con los procesos de selección del Programa.

### Anexo 3. Guía metodológica de la entrevista

**Institución:** Universidad del Pacífico.

**Programa:** Maestría en Gestión Pública.

**Objetivo:** Elaborar una propuesta de mejora de los procesos de selección en el Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud - PARSALUD II.

**Técnica:** Contextual.

**Tema:** Mejora para los procesos de selección en el Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud – PARSALUD II.

**Método:** Entrevista.

**Técnica:** Cuestionario estructurado.

**Duración** (60 min):

**Sujetos:** Coordinadores, y Especialistas, responsables del Proceso de selección en el Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud – PARSALUD II.

**Edades:** Mayores de 30 años.

**Género:** Indistinto varones y mujeres

**Criterio de muestra teórica:** Arbitraria – Circunstancial.

#### Cuestionario

##### Indicaciones:

Marque la respuesta con una (x) dentro del paréntesis:

Director ( )	Jefe ( )	Coordinador ( )	Asesor ( )	Especialista ( )
--------------	----------	-----------------	------------	------------------

##### Recomendación:

Se espera que usted complete todas las preguntas que se están formulando para poder esbozar una idea estructura de los conocimientos, reflexiones y análisis de los Procesos de Selección en el Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud – PARSALUD II, en las mismas hay que cumplir diferentes acciones, como enumerar, ordenar, marcar, etc.

##### Desarrollo del cuestionario:

1. Ordene los procesos escribiendo en el recuadro de la derecha, un número de menor a mayor de acuerdo al tiempo que demora el proceso:

ID_Proc.	Tipo de Proceso	Valor
LPI	Licitación Pública Internacional	
SCI	Consultoría Individual	
CP	Comparación de Precios	
PP/SP	Pedido de Propuestas o Solicitud de Propuestas	
LPN	Licitación Pública Nacional	

2. Relacione la etapa del proceso con el funcionario responsable si es correcto o incorrecto

Etapa del proceso	Corresponde		Funcionario competente
	Si	No	
Definición de la necesidad			Coordinadores de Unidades del PARSALUD II
Procesos de selección			Profesionales de la contraparte (MINSA/ GORE)
Definición de la necesidad			Especialistas técnicos del PARSALUD II
Definición de la necesidad			Especialista de Adquisiciones
Procesos de selección			Coordinador General
Definición de la necesidad			Coordinador del Área de Logística
Procesos de selección			Asesor legal
Definición de la necesidad			Coordinador de Unidad PARSALUD II

3. Subraye a la persona que no pertenece al Comité Directivo del PARSALUD II
- Representante del Ministerio de Salud – MINSA.
  - Representante del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF.
  - Representante del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MIDIS.
  - Representante de las DIRESA.
4. Señale si es verdadero o falso:
- Los convenios de cooperación institucional, solo se pueden celebrar entre el Estado y los Bancos para establecer la ejecución del PARSALUD II (V) (F)
  - El representante del PARSALUD II es el Director General del Programa (V) (F)
  - Es función del Coordinador General del Programa PARSALUD II realizar el monitoreo de los componentes del programa (V) (F)
  - El asesor legal debe elaborar las adendas necesarias (V) (F)

**Protocolo:**

**1°. Presentación.**

La idea es establecer una relación de diálogo, procurando llevar a la persona a una zona de confort, para que pueda responder con la mayor seguridad y apertura posible.

**2°. Explicar el motivo de la entrevista.**

La entrevista tiene como finalidad comprender el enfoque que los participantes tienen de los procesos de selección en el Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud – PARSALUD II, y además alcanzar una propuesta de mejora de los procesos.

**3°. Sondeo de conocimientos del tema.**

Se realizan preguntas genéricas y exploratorias para poder establecer el nivel de conocimientos que cada uno de ellos tiene sobre el tema.

**4°. Plantear un caso relacionado al estudio, para apreciar el modo en que explica, si es argumentativo, narrativo, explicativo, interpretativo.**

Se formularon preguntas genéricas como:

*¿Cuál es el rol del Banco Mundial o Banco Interamericano de Desarrollo en el PARSALUD II?*

*¿Se están logrando las metas propuestas por el PARSALUD II?*

Solo se trata de recoger la forma como explica el tema el entrevistado.

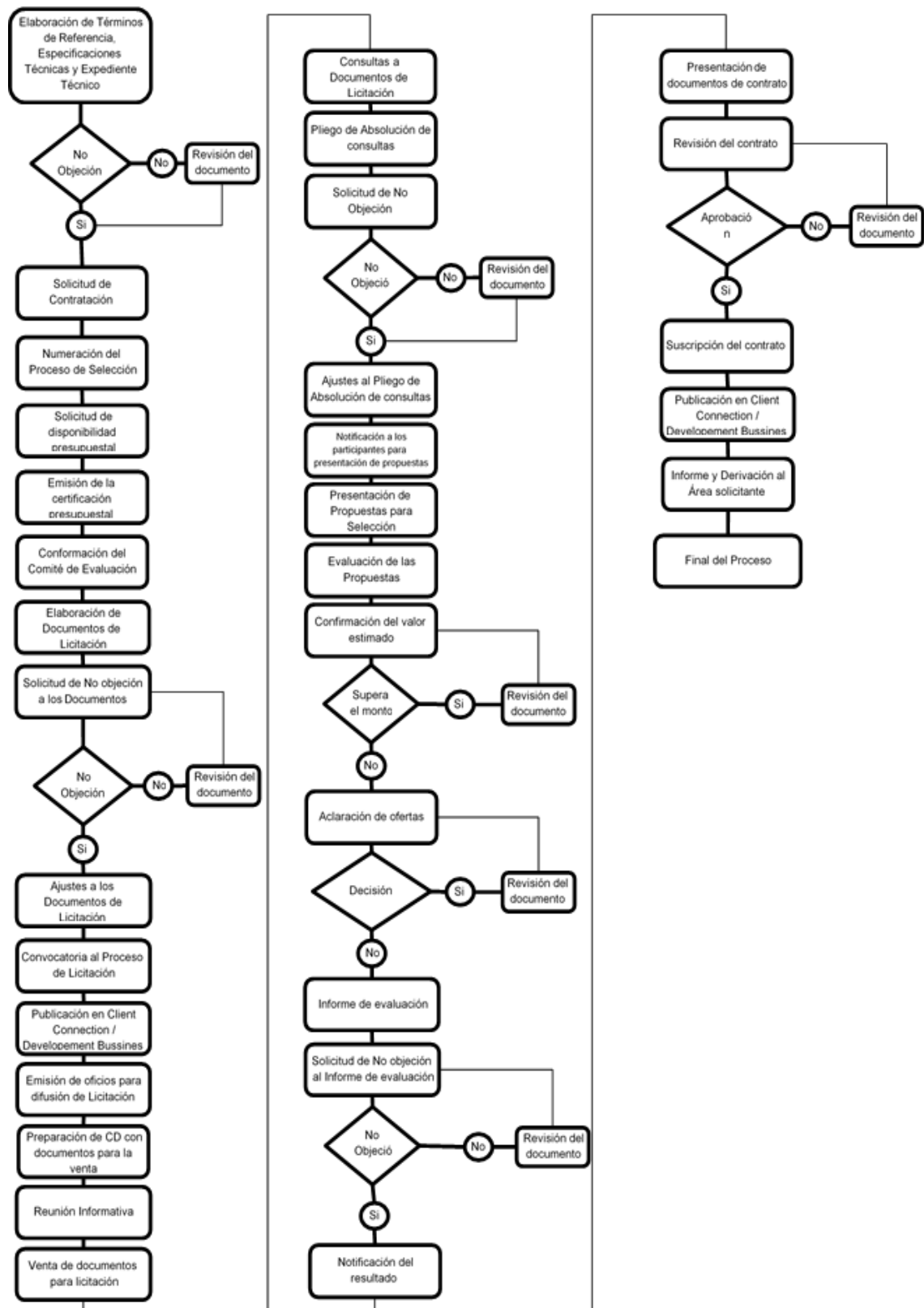
**5°. Desarrollo de la entrevista:**

- a. Se inició desde la mirada de una de las dos preguntas del caso, pero con un tema más directo con la función y responsabilidad del entrevistado.
- b. Procurar que la respuesta sea lo más amplia posible, que debe detallar lo mejor posible el tema.
- c. Emplear fórmulas como:
  - Explíqueme si los procesos son apropiados
  - Describame los principales problemas de los procesos
  - Narre un hecho que ha generado dificultades en el proceso
  - ¿Reflexionan sobre todo el proceso de selección y propone como mejorar?
  - ¿Cómo interpreta usted aquella situación,
  - ¿Desea agregar alguna experiencia relacionada a los procesos?
  - ¿Considera que hemos abordado todos los temas, algo está pendiente?
  - ¿Qué decisión tomarías si te sugieren mejorar el proceso?

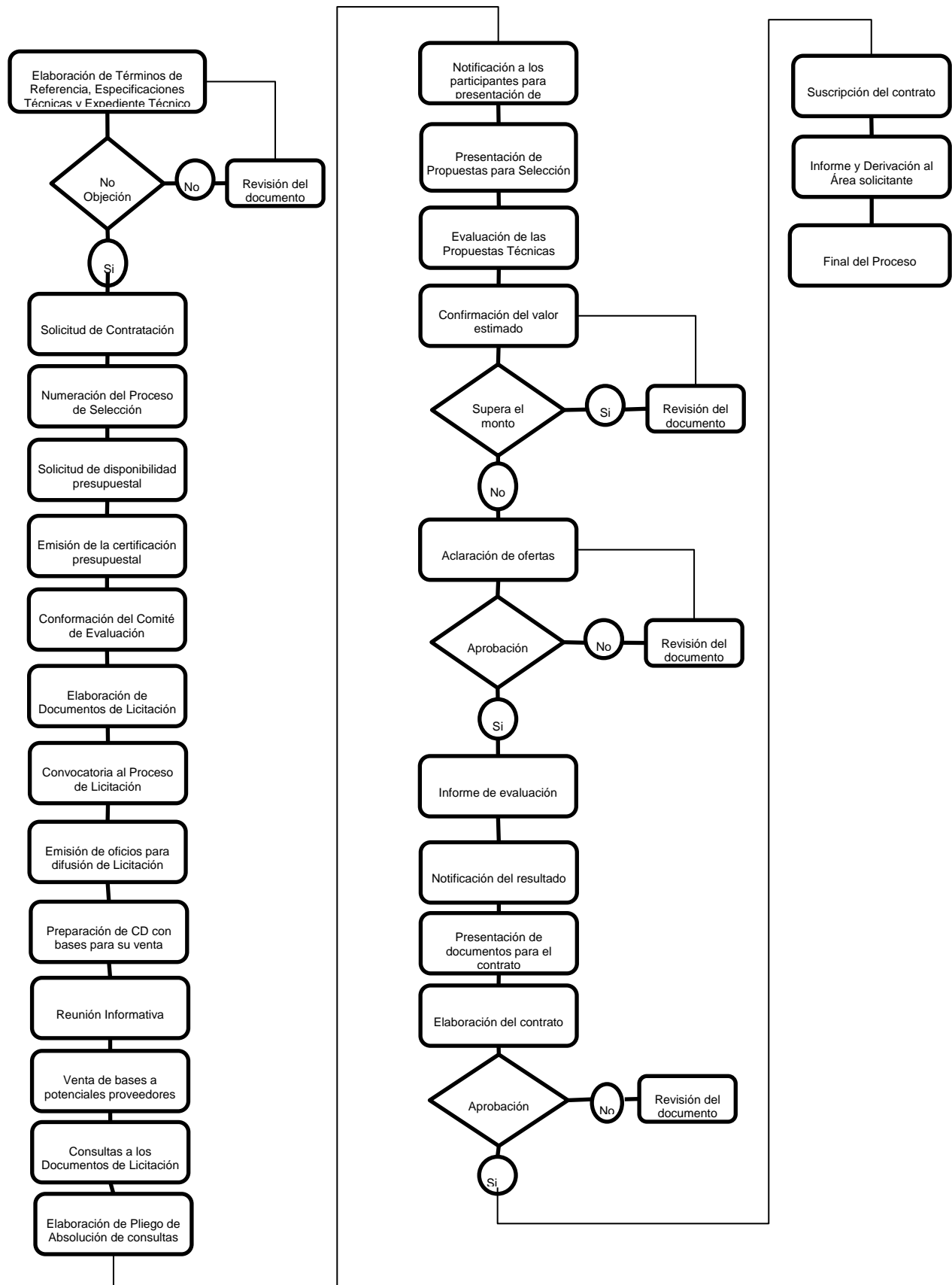
**6°. Salida de la entrevista.**

Se realizó un resumen del tema, estableció conclusiones de mutuo consenso y se agradeció por la entrevista realizada.

#### Anexo 4. Flujo de procesos para una licitación pública internacional

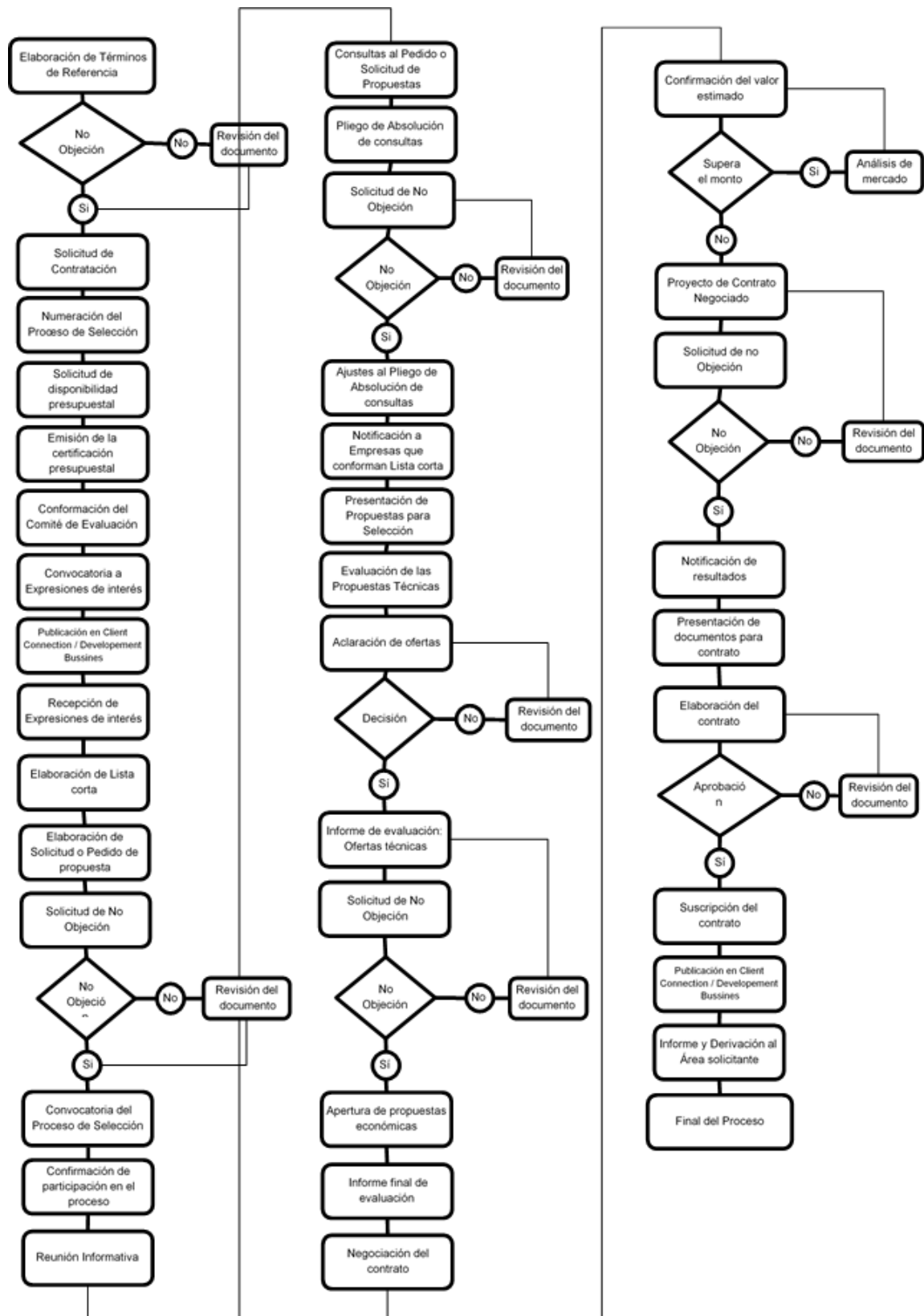


## Anexo 5. Flujo de procesos para una licitación pública nacional

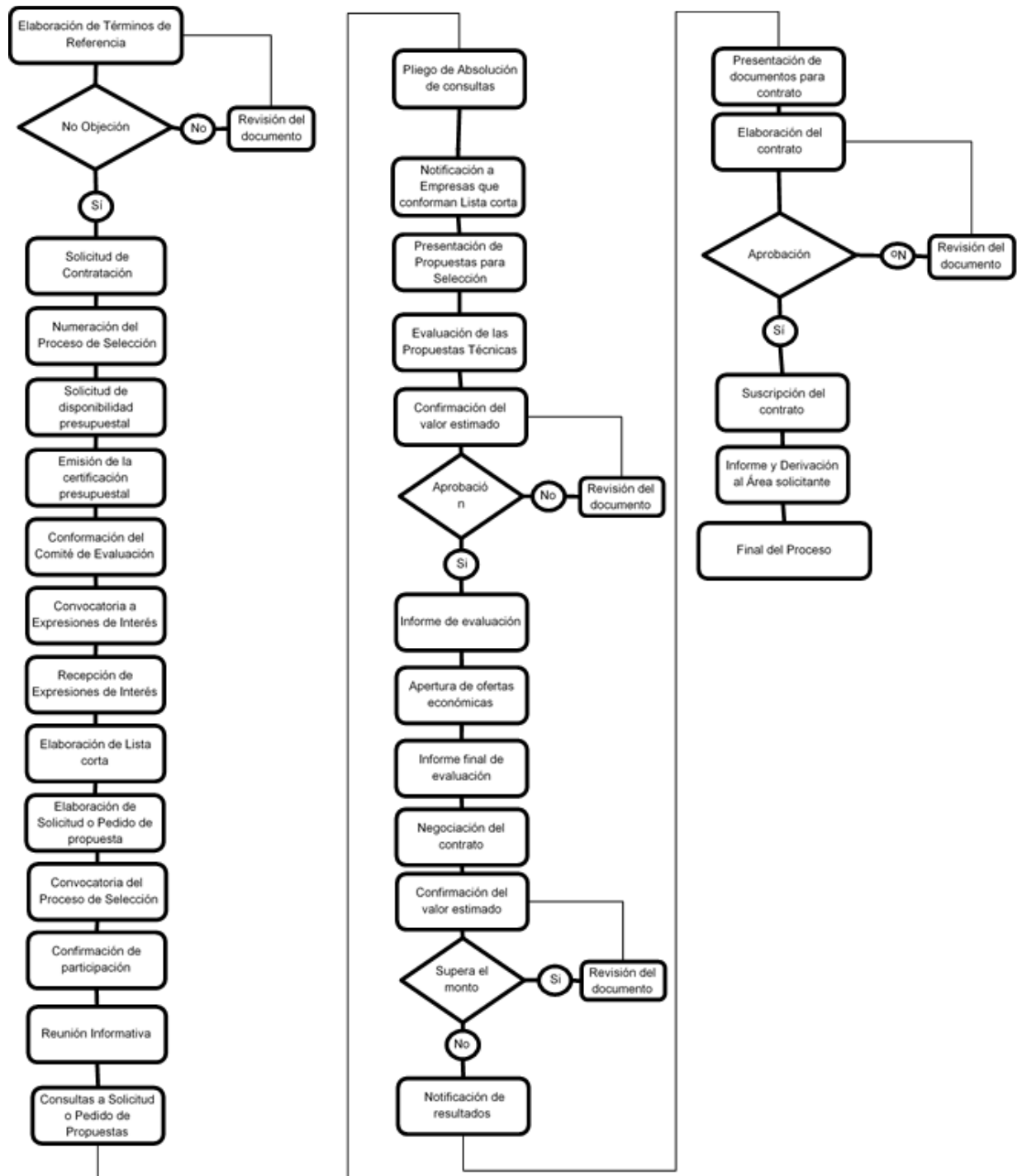




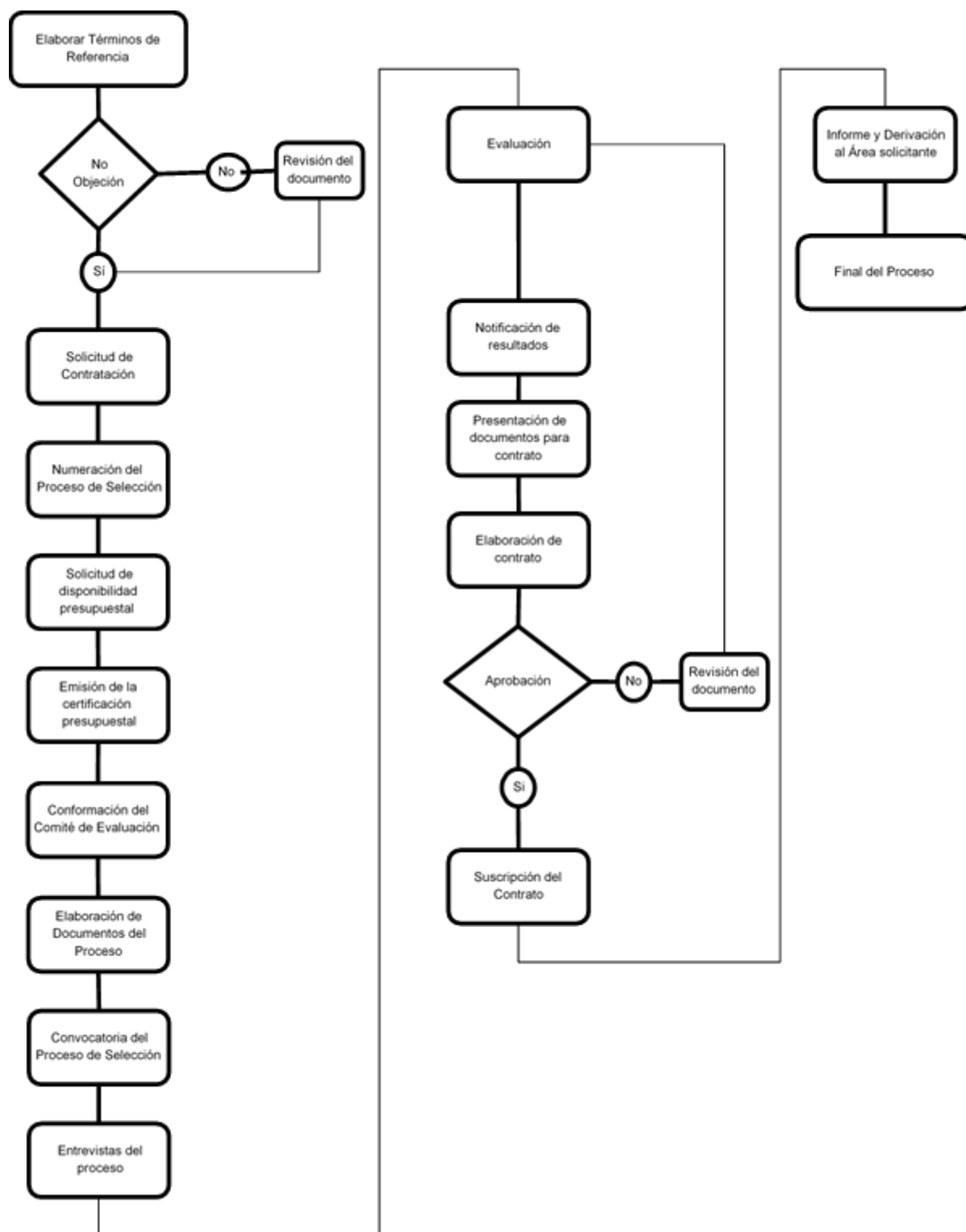
**Anexo 6. Flujo de procesos para solicitudes de propuesta internacional / pedido de propuesta internacional (SPI/PPI)**



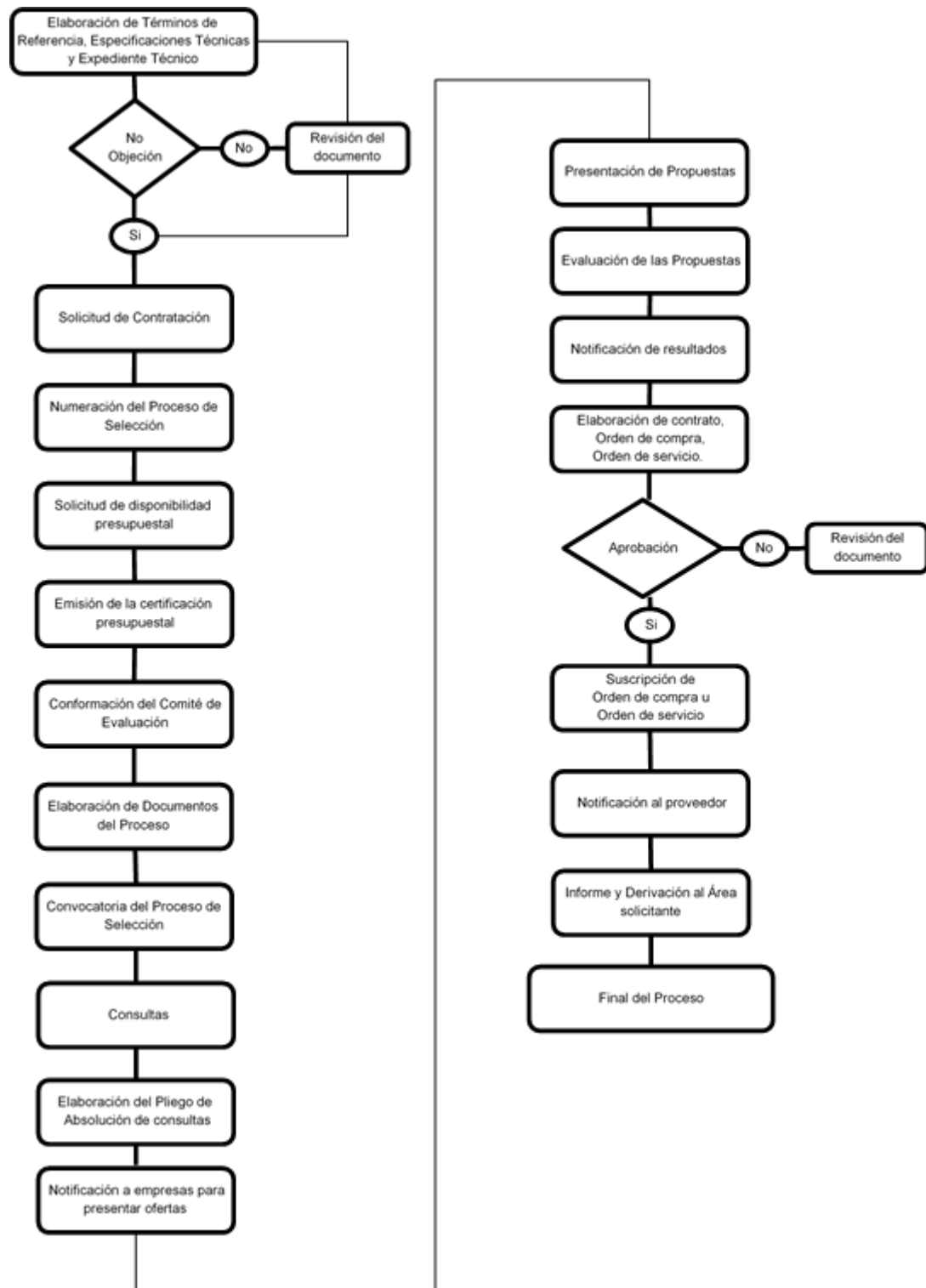
**Anexo 7. Flujo de procesos para solicitudes de propuesta nacional / pedido de propuesta nacional (SPN/PPN)**



## Anexo 8. Flujo de procesos para una selección de consultores individuales (SCI)



## Anexo 9. Flujo de procesos para una comparación de precios (CP)



Anexo 10. Principales resultados de la entrevista

PRINCIPALES PROBLEMAS									
			Coordinador de la Unidad de Administrativa Financiera	Coordinador del Área de Logística	Especialista de Adquisiciones	Coordinador de la Unidad de Inversiones	Coordinadora del Area de Operaciones Nacionales	Especialista de Adquisiciones BID	
Aspectos Generales	Externos					Cambios en la normativa de edificaciones en Salud	Las contrapartes especialmente DGSP del MINSA no brindaban las facilidades para el desarrollo de las acciones, pues consideraban una sobrecarga a sus actividades	La coyuntura económica del Perú no facilitó la ejecución de las obras	
	Internos			Dificultades en la Programación		Demora en la revisión de documentos por parte de la Coordinación de UCT	Demora en solicitar la No Objeción de los Términos de Referencia, por el tramite interno		
Actos preparatorios			Términos de Referencia/ Especificaciones Técnicas o Expediente Técnico deficiente	Términos de Referencia/ Especificaciones Técnicas o Expediente Técnico deficiente	Términos de Referencia/ Especificaciones Técnicas o Expediente Técnico deficiente	Dificultades en la elaboración de estudios de suelos o estudios topográficos	Los términos de referencia sufrían diversas modificaciones, toda vez que no se llegaba a un consenso entre PARSALUD y la contraparte	Las estrategias para definir las intervenciones no necesariamente resultaron las mas adecuadas (Ensayo - error)	
						Falta de compatibilización al elaborar los planos, dado que no se contaba con un revisor de control de calidad	Como estrategia inicial se estableció que se efectúen consultorías por cada región, lo cual trajo 9 entregables de diferente contenido y calidad técnica	Deficiencias en el programación, no han permitido que las obras se ejecuten en los plazos previstos	
						Se agruparon las obras, sin tener en cuenta los accesos geográficos para todas.	Demora en la designación de Comité de Selección	Mejorar la determinación de los costos estimados de cada uno de los procesos.	
							Dificultades para determinar el costo estimado de las consultorías		
Procesos de Selección				Presentación inoportuna de requerimientos, genera que presión para reducir plazos en el proceso de contratación.					
	Aspectos internos	Absolución de consultas	Al no definirse los plazos mínimos o máximos para las acciones dentro de los procesos de selección, se puede tener procesos largos, debido a la disponibilidad de quienes conforman los comités de evaluación; sin embargo, los plazos de los procesos dependen principalmente de la Entidad.	Falta de tiempo de los miembros de los Comités de Evaluación.	Demora de los miembros del Comité de la parte técnica en la absolución de las consultas. Durante esta etapa los profesionales estaban de viaje de comisión de servicios	Demora en la absolución de consultas , por las recargadas labores. Adicionalmente no existía un plazo perentorio	Demora en la absolución de consultas, por las recargadas labores. Adicionalmente no existía un plazo perentorio		
		Evaluación de propuestas	Los Bancos en algunos casos han demorado 01 mes en otorgar la No Objeción	Falta de tiempo de los miembros de los Comités de Evaluación.	Demora de los miembros del Comité de la parte técnica en la absolución de las consultas. Durante esta etapa los profesionales estaban de viaje de comisión de servicios				
		Suscripcion de contrato			El Área Legal se demora en elaborar los contratos, dado que no existía un plazo perentorio	El Área Legal demora la elaboración de contratos	El Área Legal demora la elaboración de contratos		
	Aspectos externos			Debido a lo complicado de las zonas de intervenciones los proveedores no están interesados	Demora en los bancos en otorgar la No Objeción	El boom de la construcción en Lima, ha disminuido la participación de empresas	El mercado potencial de proveedores es reducido por la naturaleza y especialidad de lo solicitado	Proveedores que fueron seleccionados adecuadamente no respondieron en la ejecución de las obras ( Falta de liquidez)	
				Presentación de documentación falsa por parte de los proveedores	Desconocimiento de los proveedores de las políticas y/o normas de adquisiciones				
				Deficiente presentación de ofertas	Dificultades para presentar los documentos para firma de contrato				
				Dilaciones en la presentación de documentos de acreditación de postores o para la firma de contratos.	Desconocimiento de las convocatorias y/o expresiones de interés				

Anexo 11. Análisis de procedimientos y tiempos para una licitación pública internacional (actual y reformulado)

COSTO DE MANO DE OBRA									
PROCEDIMIENTO ACTUAL					PROCEDIMIENTO REFORMULADO				
Nº	ETAPA	CANTIDAD DE PASOS	TIEMPO	COSTO	Nº	ETAPA	CANTIDAD DE PASOS	TIEMPO	COSTO
1	ESPECIFICACIONES TECNICAS / TERMINOS DE REFERENCIA / EXPEDIENTE TECNICO	4	70	S/. 42.27	1	ESPECIFICACIONES TECNICAS / TERMINOS DE REFERENCIA / EXPEDIENTE TECNICO	2	40	S/. 21.95
2	SOLICITUD DE CONTRATACIÓN	10	315	S/. 165.30	2	SOLICITUD DE CONTRATACIÓN	8	275	S/. 143.07
3	ASIGNACION DEL NUMERO DE PROCESO DE SELECCIÓN	7	165	S/. 98.69	3	ASIGNACION DEL NUMERO DE PROCESO DE SELECCIÓN	5	125	S/. 76.05
4	SOLICITUD DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL	7	505	S/. 319.80	4	SOLICITUD DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL	7	505	S/. 319.80
5	CONFORMACION DE COMITÉ DE EVALUACIÓN	18	545	S/. 324.34	5	CONFORMACION DE COMITÉ DE EVALUACIÓN	12	435	S/. 234.41
6	ELABORACION DE DOCUMENTOS DE LICITACIÓN	8	1755	S/. 1,052.44	6	ELABORACION DE DOCUMENTOS DE LICITACIÓN	7	1740	S/. 1,033.48
7	CONVOCATORIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN	18	1860	S/. 946.54	7	CONVOCATORIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN	16	1830	S/. 926.22
8	REUNION INFORMATIVA	1	270	S/. 168.75	8	REUNION INFORMATIVA	1	270	S/. 168.75
9	VENTA DE DOCUMENTOS DE LICITACION	1	225	S/. 70.31	9	VENTA DE DOCUMENTOS DE LICITACION	1	225	S/. 70.31
10	CONSULTAS Y/O ACLARACION DEL PROCESO DE SELECCIÓN	18	11285	S/. 6,965.65	10	CONSULTAS Y/O ACLARACION DEL PROCESO DE SELECCIÓN	16	7415	S/. 4,530.22
11	PRESENTACION DE PROPUESTAS	2	480	S/. 248.33	11	PRESENTACION DE PROPUESTAS	2	480	S/. 248.33
12	EVALUCION DE PROPUESTAS	16	23170	S/. 14,463.38	12	EVALUCION DE PROPUESTAS	15	20755	S/. 12,946.08
13	NOTIFICACION DE RESULTADOS	10	1290	S/. 386.24	13	NOTIFICACION DE RESULTADOS	9	1275	S/. 369.36
14	ELABORACION y SUSCRIPCION DE CONTRATO	22	5570	S/. 3,215.85	14	ELABORACION y SUSCRIPCION DE CONTRATO	21	3620	S/. 2,117.94
15	COMUNICACIÓN AL AREA SOLICITANTE	5	150	S/. 70.56	15	COMUNICACIÓN AL AREA SOLICITANTE	4	130	S/. 52.08
TOTAL		147	47655	S/. 28,538.45	TOTAL		126	39120	S/. 23,257.95

COSTO DE LOS MATERIALES O INSUMOS									
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

PROCEDIMIENTO ACTUAL			PROCEDIMIENTO REFORMULADO		
Costo de Materiales Directos identificados (relevantes/mensurables)	COSTO TOTAL	S/. 7,410.12	Costo de Materiales Directos identificados (relevantes/mensurables)	COSTO TOTAL	S/. 7,410.12

COSTO DE EQUIPOS DIRECTOS									
---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

PROCEDIMIENTO ACTUAL			PROCEDIMIENTO REFORMULADO		
Costo de equipos directos que intervienen en el procedimiento	COSTO TOTAL	S/. 3,028.08	Costo de equipos directos que intervienen en el procedimientos	COSTO TOTAL	S/. 2,485.75

COSTOS GENERALES									
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

PROCEDIMIENTO ACTUAL			PROCEDIMIENTO REFORMULADO		
Costos generales que intervienen en el procedimiento	COSTO TOTAL	S/. 1,937.34	Costos generales que intervienen en el procedimiento	COSTO TOTAL	S/. 1,590.36

COSTO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO									
-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

PROCEDIMIENTO ACTUAL			PROCEDIMIENTO REFORMULADO		
COSTO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO		S/. 40,913.80	COSTO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO		S/. 34,744.18

Anexo 12. Análisis de procedimientos y tiempos para una licitación pública nacional (actual y reformulado)

COSTO DE MANO DE OBRA									
PROCEDIMIENTO ACTUAL					PROCEDIMIENTO REFORMULADO				
Nº	ETAPA	CANTIDAD DE PASOS	TIEMPO	COSTO		ETAPA	CANTIDAD DE PASOS	TIEMPO	COSTO
1	ESPECIFICACIONES TECNICAS / TERMINOS DE REFERENCIA / EXPEDIENTE TECNICO	4	70	S/. 42.27	1	ESPECIFICACIONES TECNICAS / TERMINOS DE REFERENCIA / EXPEDIENTE TECNICO	2	40	S/. 21.95
2	SOLICITUD DE CONTRATACIÓN	10	315	S/. 165.30	2	SOLICITUD DE CONTRATACIÓN	8	275	S/. 143.07
3	ASIGNACION DEL NUMERO DE PROCESO DE SELECCIÓN	7	165	S/. 98.69	3	ASIGNACION DEL NUMERO DE PROCESO DE SELECCIÓN	5	125	S/. 76.05
4	SOLICITUD DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL	7	505	S/. 319.80	4	SOLICITUD DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL	7	505	S/. 319.80
5	CONFORMACION DE COMITÉ DE EVALUACIÓN	18	545	S/. 324.34	5	CONFORMACION DE COMITÉ DE EVALUACIÓN	12	435	S/. 232.33

6	ELABORACION DE DOCUMENTOS DE LICITACIÓN	2	1500	S/. 937.50	6	ELABORACION DE DOCUMENTOS DE LICITACIÓN	2	1500	S/. 937.50
7	CONVOCATORIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN	8	1455	S/. 696.66	7	CONVOCATORIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN	8	1455	S/. 696.66
8	REUNION INFORMATIVA	1	270	S/. 168.75	8	REUNION INFORMATIVA	1	270	S/. 168.75
9	VENTA DE DOCUMENTOS DE LICITACION	1	225	S/. 70.31	9	VENTA DE DOCUMENTOS DE LICITACION	1	225	S/. 70.31
10	CONSULTAS Y/O ACLARACION DEL PROCESO DE SELECCIÓN	5	10890	S/. 6,735.00	10	CONSULTAS Y/O ACLARACION DEL PROCESO DE SELECCIÓN	5	7050	S/. 4,335.00
11	PRESENTACION DE PROPUESTAS	2	480	S/. 248.33	11	PRESENTACION DE PROPUESTAS	2	480	S/. 248.33
12	EVALUCION DE PROPUESTAS	9	22920	S/. 14,325.00	12	EVALUCION DE PROPUESTAS	9	20520	S/. 12,825.00
13	NOTIFICACION DE RESULTADOS	5	1190	S/. 325.22	13	NOTIFICACION DE RESULTADOS	5	1190	S/. 325.22
14	ELABORACION y SUSCRIPCION DE CONTRATO	21	5540	S/. 3,197.10	14	ELABORACION y SUSCRIPCION DE CONTRATO	20	3590	S/. 2,099.19
15	COMUNICACIÓN AL AREA SOLICITANTE	5	150	S/. 70.56	15	COMUNICACIÓN AL AREA SOLICITANTE	4	130	S/. 52.09
TOTAL		105	46220	S/. 27,724.72	TOTAL		91	37790	S/. 22,551.18

COSTO DE LOS MATERIALES O INSUMOS
-----------------------------------

PROCEDIMIENTO ACTUAL			PROCEDIMIENTO REFORMULADO		
Costo de Materiales Directos identificados (relevantes/mensurables)	COSTO TOTAL	S/. 7,384.16	Costo de Materiales Directos identificados (relevantes/mensurables)	COSTO TOTAL	S/. 7,384.16

COSTO DE EQUIPOS DIRECTOS
---------------------------

PROCEDIMIENTO ACTUAL			PROCEDIMIENTO REFORMULADO		
Costo de equipos directos que intervienen en el procedimiento	COSTO TOTAL	S/. 2,936.90	Costo de equipos directos que intervienen en el procedimientos	COSTO TOTAL	S/. 2,401.24

COSTOS GENERALES
------------------

PROCEDIMIENTO ACTUAL			PROCEDIMIENTO REFORMULADO		
Costos generales que intervienen en el procedimiento	COSTO TOTAL	S/. 1,879.00	Costos generales que intervienen en el procedimiento	COSTO TOTAL	S/. 1,536.29

COSTO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO
-------------------------------

PROCEDIMIENTO ACTUAL			PROCEDIMIENTO REFORMULADO		
COSTO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO	S/. 39,924.74		COSTO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO	S/. 33,872.87	

Anexo 13. Análisis de procedimientos y tiempos para una solicitud o pedido de propuesta internacional (actual y reformulado)

COSTO DE MANO DE OBRA
-----------------------

PROCEDIMIENTO ACTUAL					PROCEDIMIENTO REFORMULADO				
Nº	ETAPA	CANTIDAD DE PASOS	TIEMPO	COSTO	Nº	ETAPA	CANTIDAD DE PASOS	TIEMPO	COSTO
1	TERMINOS DE REFERENCIA	4	70	S/. 42.26	1	TERMINOS DE REFERENCIA	2	40	S/. 21.95
2	SOLICITUD DE CONTRATACIÓN	10	315	S/. 165.28	2	SOLICITUD DE CONTRATACIÓN	8	275	S/. 143.07
3	ASIGNACION DEL NUMERO DE PROCESO DE SELECCIÓN	7	165	S/. 98.68	3	ASIGNACION DEL NUMERO DE PROCESO DE SELECCIÓN	5	125	S/. 76.05
4	SOLICITUD DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL	7	505	S/. 319.79	4	SOLICITUD DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL	7	505	S/. 319.80
5	CONFORMACION DE COMITÉ DE EVALUACIÓN	18	545	S/. 326.39	5	CONFORMACION DE COMITÉ DE EVALUACIÓN	12	435	S/. 231.61
6	ELABORACION DE DOCUMENTOS DE SOLICITUD O PEDIDO DE PROPUESTA	16	11655	S/. 7,039.51	6	ELABORACION DE DOCUMENTOS DE SOLICITUD O PEDIDO DE PROPUESTA	15	11640	S/. 7,020.55
7	CONVOCATORIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN	10	825	S/. 318.19	7	CONVOCATORIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN	8	795	S/. 297.89
8	CONFIRMACION DE PARTICIPACIÓN	2	50	S/. 28.89	8	CONFIRMACION DE PARTICIPACIÓN	2	50	S/. 28.89
9	REUNION INFORMATIVA	1	270	S/. 168.75	9	REUNION INFORMATIVA	1	270	S/. 168.75
10	CONSULTAS Y/O ACLARACION DEL PROCESO DE SELECCIÓN	18	11285	S/. 6,965.63	10	CONSULTAS Y/O ACLARACION DEL PROCESO DE SELECCIÓN	16	7480	S/. 4,532.05
11	PRESENTACION DE PROPUESTAS (TECNICO Y ECONOMICO)	2	480	S/. 248.33	11	PRESENTACION DE PROPUESTAS (TECNICO Y ECONOMICO)	2	480	S/. 248.33
12	EVALUCION DE PROPUESTAS TECNICAS	19	23315	S/. 14,361.46	12	EVALUCION DE PROPUESTAS TECNICAS	17	21910	S/. 13,439.69
13	ACTO PUBLICO DE APERTURA DE PROPUESTAS ECONOMICAS	2	1020	S/. 637.50	13	ACTO PUBLICO DE APERTURA DE PROPUESTAS ECONOMICAS	2	1020	S/. 637.50
14	NEGOCIACION DE CONTRATO	8	11850	S/. 7,309.17	14	NEGOCIACION DE CONTRATO	8	11850	S/. 7,309.17
15	PROYECTO DE CONTRATO NEGOCIADO	24	4920	S/. 2,876.77	15	PROYECTO DE CONTRATO NEGOCIADO	22	3035	S/. 1,788.04
16	NOTIFICACION DE RESULTADOS	4	690	S/. 215.21	16	NOTIFICACION DE RESULTADOS	4	690	S/. 215.21
17	ELABORACION y SUSCRIPCION DE CONTRATO	18	3945	S/. 2,342.92	17	ELABORACION y SUSCRIPCION DE CONTRATO	17	2475	S/. 1,511.68
18	COMUNICACIÓN AL AREA SOLICITANTE	5	150	S/. 70.56	18	COMUNICACIÓN AL AREA SOLICITANTE	4	130	S/. 52.08
TOTAL		175	72055	S/. 43,535.28	TOTAL		152	63205	S/. 38,042.31

COSTO DE LOS MATERIALES O INSUMOS				
PROCEDIMIENTO ACTUAL			PROCEDIMIENTO REFORMULADO	
Costo de Materiales Directos identificados (relevantes/mensurables)	COSTO TOTAL	S/. 7,363.82	Costo de Materiales Directos identificados (relevantes/mensurables)	COSTO TOTAL S/. 7,363.82
COSTO DE EQUIPOS DIRECTOS				
PROCEDIMIENTO ACTUAL			PROCEDIMIENTO REFORMULADO	
Costo de equipos directos que intervienen en el procedimiento	COSTO TOTAL	S/. 4,578.49	Costo de equipos directos que intervienen en el procedimientos	COSTO TOTAL S/. 4,016.15
COSTOS GENERALES				
PROCEDIMIENTO ACTUAL			PROCEDIMIENTO REFORMULADO	
Costos generales que intervienen en el procedimiento	COSTO TOTAL	S/. 2,929.28	Costos generales que intervienen en el procedimiento	COSTO TOTAL S/. 2,569.50
COSTO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO				
PROCEDIMIENTO ACTUAL			PROCEDIMIENTO REFORMULADO	
COSTO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO		S/. 58,406.87	COSTO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO	

Anexo 14. Análisis de procedimientos y tiempos para una solicitud o pedido de propuesta nacional (actual y reformulado)

COSTO DE MANO DE OBRA				
PROCEDIMIENTO ACTUAL				
Nº	ETAPA	CANTIDAD DE PASOS	TIEMPO	COSTO
1	TERMINOS DE REFERENCIA	4	70	S/. 42.27
2	SOLICITUD DE CONTRATACIÓN	10	315	S/. 165.30
3	ASIGNACION DEL NUMERO DE PROCESO DE SELECCIÓN	7	165	S/. 98.69
4	SOLICITUD DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL	7	505	S/. 319.80
5	CONFORMACION DE COMITÉ DE EVALUACIÓN	18	545	S/. 326.43
6	ELABORACION DE DOCUMENTOS DE SOLICITUD O PEDIDO DE PROPUESTA	8	11310	S/. 6,868.33
7	CONVOCATORIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN	3	570	S/. 155.83
8	CONFIRMACION DE PARTICIPACIÓN	2	50	S/. 28.89
9	REUNION INFORMATIVA	1	270	S/. 168.75
10	CONSULTAS Y/O ACLARACION DEL PROCESO DE SELECCIÓN	5	10890	S/. 6,735.00
11	PRESENTACION DE PROPUESTAS (TECNICO Y ECONOMICO)	2	480	S/. 248.33
12	EVALUCION DE PROPUESTAS TECNICAS	7	22980	S/. 14,168.33
13	ACTO PUBLICO DE APERTURA DE PROPUESTAS ECONOMICAS	2	1020	S/. 637.50
14	NEGOCIACION DE CONTRATO	8	11850	S/. 7,309.17
15	NOTIFICACION DE RESULTADOS	4	690	S/. 215.21
16	ELABORACION y SUSCRIPCION DE CONTRATO	17	5355	S/. 3,124.18
17	COMUNICACIÓN AL AREA SOLICITANTE	5	150	S/. 70.56
TOTAL		110	67215	S/. 40,682.57
PROCEDIMIENTO REFORMULADO				
Nº	ETAPA	CANTIDAD DE PASOS	TIEMPO	COSTO
1	TERMINOS DE REFERENCIA	2	40	S/. 21.95
2	SOLICITUD DE CONTRATACIÓN	8	275	S/. 143.07
3	ASIGNACION DEL NUMERO DE PROCESO DE SELECCIÓN	5	125	S/. 76.05
4	SOLICITUD DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL	7	505	S/. 319.80
5	CONFORMACION DE COMITÉ DE EVALUACIÓN	12	435	S/. 232.33
6	ELABORACION DE DOCUMENTOS DE SOLICITUD O PEDIDO DE PROPUESTA	8	11310	S/. 6,868.33
7	CONVOCATORIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN	3	600	S/. 180.83
8	CONFIRMACION DE PARTICIPACIÓN	2	50	S/. 28.89
9	REUNION INFORMATIVA	1	270	S/. 168.75
10	CONSULTAS Y/O ACLARACION DEL PROCESO DE SELECCIÓN	5	7050	S/. 4,335.00
11	PRESENTACION DE PROPUESTAS (TECNICO Y ECONOMICO)	2	480	S/. 248.33
12	EVALUCION DE PROPUESTAS TECNICAS	7	21540	S/. 13,268.33
13	ACTO PUBLICO DE APERTURA DE PROPUESTAS ECONOMICAS	2	1020	S/. 637.50
14	NEGOCIACION DE CONTRATO	8	11850	S/. 7,309.17
15	NOTIFICACION DE RESULTADOS	4	690	S/. 215.21
16	ELABORACION y SUSCRIPCION DE CONTRATO	16	3405	S/. 2,026.27
17	COMUNICACIÓN AL AREA SOLICITANTE	4	130	S/. 52.09
TOTAL		96	59775	S/. 36,131.90

COSTO DE LOS MATERIALES O INSUMOS				
PROCEDIMIENTO ACTUAL			PROCEDIMIENTO REFORMULADO	
Costo de Materiales Directos identificados (relevantes/mensurables)	COSTO TOTAL	S/. 7,337.86	Costo de Materiales Directos identificados (relevantes/mensurables)	COSTO TOTAL S/. 7,337.86
COSTO DE EQUIPOS DIRECTOS				
PROCEDIMIENTO ACTUAL			PROCEDIMIENTO REFORMULADO	
Costo de equipos directos que intervienen en el procedimiento	COSTO TOTAL	S/. 4,270.95	Costo de equipos directos que intervienen en el procedimientos	COSTO TOTAL S/. 3,798.20



COSTOS GENERALES				
PROCEDIMIENTO ACTUAL			PROCEDIMIENTO REFORMULADO	
Costos generales que intervienen en el procedimiento	COSTO TOTAL	S/. 2,732.52	Costos generales que intervienen en el procedimiento	COSTO TOTAL S/. 2,430.06
COSTO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO				
PROCEDIMIENTO ACTUAL			PROCEDIMIENTO REFORMULADO	
COSTO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO		S/. 55,023.80	COSTO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO	

Anexo 15. Análisis de procedimientos y tiempos para selección de consultores individuales (actual y reformulado)

COSTO DE MANO DE OBRA				
PROCEDIMIENTO ACTUAL				
Nº	ETAPA	CANTIDAD DE PASOS	TIEMPO	COSTO
1	TERMINOS DE REFERENCIA	4	70	S/. 42.27
2	SOLICITUD DE CONTRATACIÓN	11	1345	S/. 849.32
3	ASIGNACION DEL NUMERO DE PROCESO DE SELECCIÓN	7	165	S/. 98.69
4	SOLICITUD DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL	7	505	S/. 319.80
5	CONFORMACION DE COMITÉ DE EVALUACIÓN	16	510	S/. 305.24
6	ELABORACION DE DOCUMENTOS DEL PROCESO	2	540	S/. 337.50
7	CONVOCATORIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN	2	90	S/. 56.25
8	ENTREVISTAS DEL PROCESO	2	480	S/. 300.00
9	EVALUCION DE PROPUESTAS	2	1920	S/. 1,200.00
10	NOTIFICACION DE RESULTADOS	1	480	S/. 300.00
11	ELABORACION y SUSCRIPCION DE CONTRATO	17	5865	S/. 3,486.68
12	COMUNICACIÓN AL AREA SOLICITANTE	5	150	S/. 70.56
TOTAL		76	12120	S/. 7,366.22
PROCEDIMIENTO REFORMULADO				
Nº	ETAPA	CANTIDAD DE PASOS	TIEMPO	COSTO
1	TERMINOS DE REFERENCIA	2	40	S/. 21.95
2	SOLICITUD DE CONTRATACIÓN	9	1335	S/. 833.34
3	ASIGNACION DEL NUMERO DE PROCESO DE SELECCIÓN	4	95	S/. 51.05
4	SOLICITUD DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL	7	505	S/. 319.80
5	CONFORMACION DE COMITÉ DE EVALUACIÓN	12	435	S/. 233.69
6	ELABORACION DE DOCUMENTOS DEL PROCESO	2	540	S/. 337.50
7	CONVOCATORIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN	2	90	S/. 56.25
8	ENTREVISTAS DEL PROCESO	2	480	S/. 300.00
9	EVALUCION DE PROPUESTAS	2	1920	S/. 1,200.00
10	NOTIFICACION DE RESULTADOS	1	480	S/. 300.00
11	ELABORACION y SUSCRIPCION DE CONTRATO	16	3915	S/. 2,388.77
12	COMUNICACIÓN AL AREA SOLICITANTE	1	60	S/. 37.50
TOTAL		60	9895	S/. 6,079.79

COSTO DE LOS MATERIALES O INSUMOS				
PROCEDIMIENTO ACTUAL			PROCEDIMIENTO REFORMULADO	
Costo de Materiales Directos identificados (relevantes/mensurables)	COSTO TOTAL	S/. 979.88	Costo de Materiales Directos identificados (relevantes/mensurables)	COSTO TOTAL S/. 979.88
COSTO DE EQUIPOS DIRECTOS				
PROCEDIMIENTO ACTUAL			PROCEDIMIENTO REFORMULADO	
Costo de equipos directos que intervienen en el procedimiento	COSTO TOTAL	S/. 378.75	Costo de equipos directos que intervienen en el procedimientos	COSTO TOTAL S/. 309.22

COSTOS GENERALES				
PROCEDIMIENTO ACTUAL			PROCEDIMIENTO REFORMULADO	
Costos generales que intervienen en el procedimiento	COSTO TOTAL	S/. 492.72	Costos generales que intervienen en el procedimiento	COSTO TOTAL S/. 402.27
COSTO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO				
PROCEDIMIENTO ACTUAL			PROCEDIMIENTO REFORMULADO	
COSTO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO		S/. 9,217.56	COSTO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO	

Anexo 16. Análisis de procedimientos y tiempos para comparación de precio (actual y reformulado)

COSTO DE MANO DE OBRA				
PROCEDIMIENTO ACTUAL				
Nº	ETAPA	CANTIDAD DE PASOS	TIEMPO	COSTO
1	TERMINOS DE REFERENCIA / ESPECIFICACIONES TECNICAS / EXPEDIENTES TECNICOS	4	70	S/. 42.27
2	SOLICITUD DE CONTRATACIÓN	10	315	S/. 165.30
3	ASIGNACION DEL NUMERO DE PROCESO DE SELECCIÓN	7	165	S/. 98.69
4	SOLICITUD DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL	7	505	S/. 319.80
5	CONFORMACION DE COMITÉ DE EVALUACIÓN	17	525	S/. 308.37
PROCEDIMIENTO REFORMULADO				
Nº	ETAPA	CANTIDAD DE PASOS	TIEMPO	COSTO
1	TERMINOS DE REFERENCIA / ESPECIFICACIONES TECNICAS / EXPEDIENTES TECNICOS	2	40	S/. 21.95
2	SOLICITUD DE CONTRATACIÓN	9	295	S/. 161.13
3	ASIGNACION DEL NUMERO DE PROCESO DE SELECCIÓN	4	95	S/. 51.05
4	SOLICITUD DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL	7	505	S/. 319.80
5	CONFORMACION DE COMITÉ DE EVALUACIÓN	12	435	S/. 233.69

6	ELABORACION DE DOCUMENTOS DEL PROCESO	1	480	S/. 300.00	6	ELABORACION DE DOCUMENTOS DEL PROCESO	1	480	S/. 300.00
7	CONVOCATORIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN	2	90	S/. 56.25	7	CONVOCATORIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN	2	90	S/. 56.25
8	CONSULTAS Y/O ACLARACION DEL PROCESO DE SELECCIÓN	5	1650	S/. 1,031.25	8	CONSULTAS Y/O ACLARACION DEL PROCESO DE SELECCIÓN	5	1650	S/. 1,031.25
9	PRESENTACION DE PROPUESTAS	1	480	S/. 300.00	9	PRESENTACION DE PROPUESTAS	1	480	S/. 300.00
10	EVALUCION DE PROPUESTAS	2	1680	S/. 1,050.00	10	EVALUCION DE PROPUESTAS	2	1680	S/. 1,050.00
11	NOTIFICACION DE RESULTADOS	1	480	S/. 300.00	11	NOTIFICACION DE RESULTADOS	1	480	S/. 300.00
12	ELABORACION y SUSCRIPCION DE CONTRATO (ORDEN DE COMPRA U ORDEN DE SERVICIO)	6	540	S/. 250.00	12	ELABORACION y SUSCRIPCION DE CONTRATO (ORDEN DE COMPRA U ORDEN DE SERVICIO)	6	540	S/. 250.00
13	COMUNICACIÓN AL AREA SOLICITANTE	1	60	S/. 37.50	13	COMUNICACIÓN AL AREA SOLICITANTE	1	60	S/. 37.50
TOTAL		64	7040	S/. 4,259.34	TOTAL		53	6830	S/. 4,112.57

COSTO DE LOS MATERIALES O INSUMOS									
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

PROCEDIMIENTO ACTUAL			PROCEDIMIENTO REFORMULADO		
Costo de Materiales Directos identificados (relevantes/mensurables)	COSTO TOTAL	S/. 489.94	Costo de Materiales Directos identificados (relevantes/mensurables)	COSTO TOTAL	S/. 489.94

COSTO DE EQUIPOS DIRECTOS									
---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

PROCEDIMIENTO ACTUAL			PROCEDIMIENTO REFORMULADO		
Costo de equipos directos que intervienen en el procedimiento	COSTO TOTAL	S/. 183.33	Costo de equipos directos que intervienen en el procedimientos	COSTO TOTAL	S/. 177.86

COSTOS GENERALES									
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

PROCEDIMIENTO ACTUAL			PROCEDIMIENTO REFORMULADO		
Costos generales que intervienen en el procedimiento	COSTO TOTAL	S/. 286.20	Costos generales que intervienen en el procedimiento	COSTO TOTAL	S/. 277.66

COSTO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO									
-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

PROCEDIMIENTO ACTUAL			PROCEDIMIENTO REFORMULADO		
COSTO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO		S/. 5,218.81	COSTO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO		S/. 5,058.04